44 cách kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh
giúp doanh nghiệp bạn phát triển mạnh mẽ...

Testing Business Ideas

Kiểm chứng ý tưởng kinh doanh

TÁC GIẢ
David J. Bland
Alex Osterwalder

THIẾT KẾ
Alan Smith
Trish Papadakos

Team Missionizer *dịch*

WILEY alpha books NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Strategyzer
Series
Cuốn sách này được tích hợp với cuốn
Tạo lập mô hình kinh doanh
& Thiết kế giải pháp giá trị
Sách bán chạy và được dịch ra
hơn 40 ngôn ngữ.
Value Proposition Design
Business Model Generation

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

KIỂM CHỨNG Ý TƯỞNG KINH DOANH

44 cách kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh giúp doanh nghiệp bạn phát triển mạnh mẽ

Chịu trách nhiệm xuất bản
Giám đốc - Tổng Biên tập
NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Trương Hữu Thắng
Sửa bản in: Khuyên Trần
Bìa: Mạnh Cường
Trình bày: Diệu Linh

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội
Điện thoại: 024-3 934 1562 | Fax: 024-3 938 7164
Website: http://nhaxuatbancongthuong.com
E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 3.000 cuốn, khổ 24 x 19 cm tại Công ty Cổ phần In Thương mại Truyền thông Việt Nam. Địa chỉ: Số 07, ngách 28, ngõ 29, Phố Vĩnh Tuy, Phường.Vĩnh Tuy, Quận.Hai Bà Trưng, Hà Nội. Giấy chấp nhận đăng kí kế hoạch xuất bản số: 3647-2020/CXBIPH/01-147/CT. Quyết định xuất bản số: 236/QĐ-NXBCT do Nhà xuất bản Công thương cấp ngày 28/09/2020. ISBN: 978-604-311-034-0. In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA - www.alphabooks.vn
TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Tầng 3, Số 11A, Ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Thanh Xuân, Hà Nội

***Tel:** (84-24)3 722 6234 | 35 | 36

***Fax:** (84-24)3 722 6237

*Email: info@alphabooks.vn

Phòng kinh doanh:

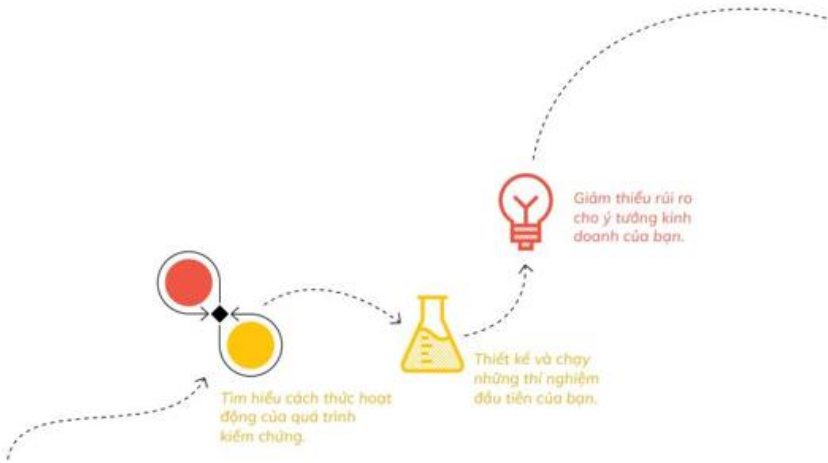
*Tel/Fax: (84-24)3 773 8857 - *Email: Sale@alphabooks.vn

TẠI TP HỒ CHÍ MINH

Chi nhánh tại TP. Hồ Chí Minh: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phương 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

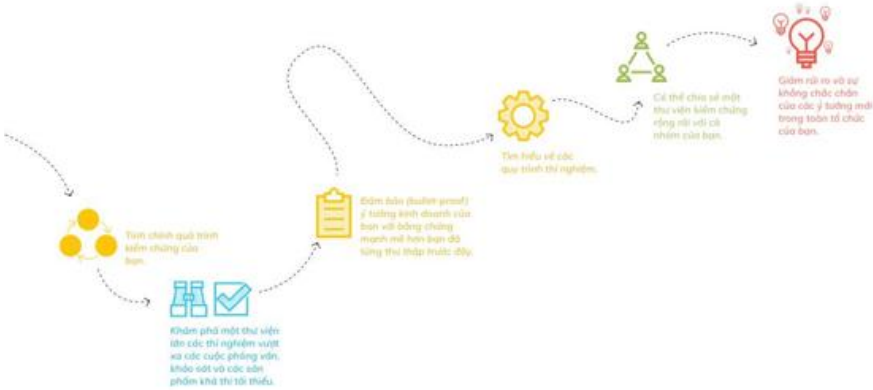
***Tel:** (84-28)3 8220 334|35

Cuốn sách này sẽ giúp bạn


Giảm thiểu rủi ro cho ý tưởng kinh doanh của bạn.
Thiết kế và chạy những thí nghiệm đầu tiên của bạn.
Tìm hiểu cách thức hoạt động của quá trình kiểm chứng.

Bắt đầu kiểm chứng ý tưởng kinh doanh

Bạn còn khá lạ lẫm với khái niệm kiểm chứng ý tưởng kinh doanh. Có thể bạn đã đọc những cuốn sách hàng đầu trong lĩnh vực này của Steve Blank và Eric Ries, cũng có thể chưa. Tuy nhiên, bạn biết rằng bạn muốn bắt đầu. Bạn đang háo hức để kiểm chứng ý tưởng của bạn.



Nâng cao kỹ năng kiểm chứng của bạn

Bạn đã rất quen thuộc với quá trình kiểm chứng ý tưởng kinh doanh. Bạn đã đọc tất cả các cuốn sách về chủ đề này. Bạn đã chạy một số dự án và xây dựng các sản phẩm khả thi tối thiểu. Bây giờ bạn muốn nâng cấp trò chơi và tăng cường kỹ năng kiểm chứng của bạn.

Mở rộng quy mô kiểm chứng trong tổ chức của bạn

Bạn được giao nhiệm vụ hệ thống hóa và mở rộng các hoạt động kiểm chứng trong tổ chức. Bạn có kinh nghiệm với chủ đề này và đang tìm kiếm những tư duy thực tế, hiện đại, để mang đến cho các nhóm trong toàn tổ chức của bạn.

Cuốn sách này được viết cho các **nhà đổi mới tập đoàn**, (Corporate Innovators), **doanh nhân khởi nghiệp** (Startup Entrepreneurs) và những **người kinh doanh độc lập** (Solopreneurs).

Mô tả đúng nhất về bạn?

☐ **Nhà đổi mới tập đoàn** là người thách thức hiện trạng và xây dựng các dự án kinh doanh mới trong các hạn chế ràng buộc của một tổ chức lớn.

☐ **Doanh nhân khởi nghiệp** là người muốn kiểm chứng các mảnh ghép xây dựng nên mô hình kinh doanh để tránh lãng phí thời gian, năng lượng và tiền bạc của nhóm, của các nhà đồng sáng lập và nhà đầu tư.

☐ **Người kinh doanh độc lập** là người xoay sở làm ăn thêm hoặc có một ý tưởng mà chưa hoàn toàn trở thành một doanh nghiệp.

Điều nào sau đây giống với bạn nhất?

Tôi đang tìm những cách mới để thí nghiệm, thay vì chỉ dựa vào các thí nghiệm với nhóm tập trung, các cuộc phỏng vấn và các khảo sát.

☐ Tôi muốn thành công bằng cách tạo ra sự tăng trưởng mới nhưng không muốn vô tình làm hỏng thương hiệu của công ty trong quá trình kiểm chứng.

☐ Tôi hiểu rằng để thực sự phá cách (disruptive), tôi cần một đội ngũ nắm rõ công việc và có khả năng tạo ra bằng chứng của riêng họ.

☐ Tôi biết những nguy cơ của việc mở rộng quy mô quá sớm cho một công ty chưa hoàn toàn sẵn sàng, vì vậy tôi muốn kiểm chứng mô hình kinh doanh của mình để đưa ra bằng chứng cho thấy tôi đang đi đúng hướng.

☐ Tôi biết rằng tôi cần phân bổ nguồn lực hạn chế một cách khôn ngoan và đưa ra quyết định dựa trên bằng chứng mạnh mẽ.

☐ Tôi muốn ngủ ngon vào ban đêm sau khi biết rõ rằng chúng tôi đã dành cả ngày điên cuồng làm những việc quan trọng nhất để doanh nghiệp khởi nghiệp của mình thành công.

☐ Tôi biết rõ rằng chúng tôi cần đưa ra bằng chứng về sự tiến bộ để giải trình cho các vòng đầu tư trong hiện tại và tương lai.

☐ Tôi không có nguồn lực của một công ty khởi nghiệp được tài trợ, chứ đừng nói đến một tập đoàn.

☐ Tôi chưa từng thử bất kỳ thứ gì như thế này trước đây, vì vậy tôi muốn làm cho những đêm thức khuya và những ngày cuối tuần cày cuốc này trở nên có giá trị.

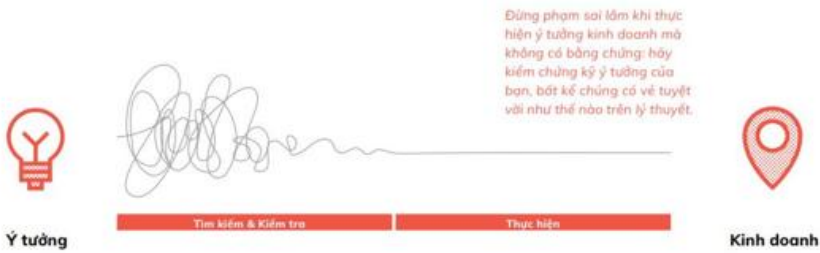
☐ Tôi muốn dành toàn bộ thời gian cho ý tưởng này, nhưng tất cả đều có vẻ rất mạo hiểm. Trước khi thực hiện bước nhảy vọt, tôi sẽ cần bằng chứng rằng tôi đang làm điều gì đó lớn lao.

☐ Tôi đã đọc vài cuốn sách về tinh thần kinh doanh, nhưng tôi cần hướng dẫn về cách kiểm chứng ý tưởng và những loại thí nghiệm nào để triển khai.

Làm thế nào để xây dựng từ một ý tưởng tốt lên một doanh

nghiệp được chứng nhận (Validated Business)

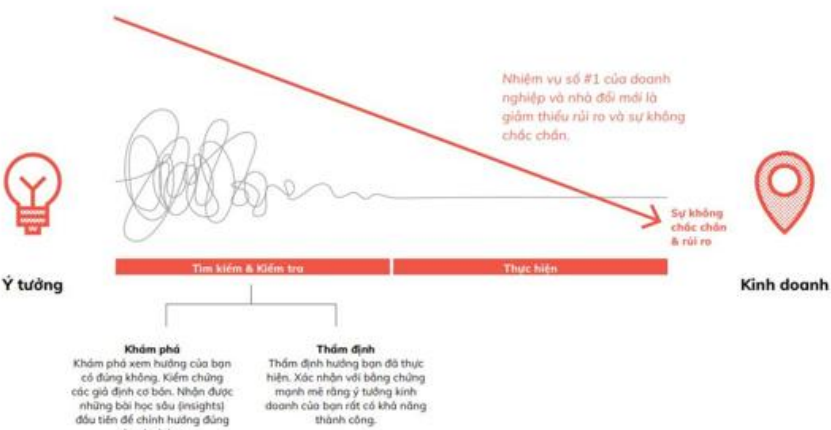
Quá nhiều doanh nhân và nhà đổi mới thực hiện ý tưởng một cách vội vã vì chúng trông thật tuyệt vời với các bài thuyết trình, tạo cảm giác tuyệt vời với các bảng tính và vô cùng hấp dẫn với kế hoạch kinh doanh... chỉ sau này mới học được rằng tầm nhìn của họ hóa ra là ảo giác.


Đừng phạm sai lầm khi thực hiện ý tưởng kinh doanh mà không có bằng chứng: hãy kiểm chứng kỹ ý tưởng của bạn, bất kể chúng có vẻ tuyệt vời như thế nào trên lý thuyết.
Tìm kiếm & Kiểm tra
Thực hiện
Ý tưởng
Kinh doanh

Hãy khám phá thư viện thí nghiệm trong cuốn sách này để chắc rằng ý tưởng của bạn đã được đảm bảo (bulletproof)

Kiểm chứng là hoạt động giúp giảm rủi ro của việc theo đuổi các ý tưởng có vẻ tốt về mặt lý thuyết nhưng sẽ không hiệu quả trong thực tế. Bạn kiểm chứng các ý tưởng bằng cách tiến hành các thí nghiệm nhanh chóng cho phép bạn học hỏi và thích nghi.

Cuốn sách này phác thảo thư viện kiểm chứng lớn nhất trên thị trường để giúp bạn thực hiện việc lọc lỗi ý tưởng thông qua các bằng chứng. Kiểm chứng sâu để tránh lãng phí thời gian, năng lượng và tài nguyên cho các ý tưởng không hiệu quả.

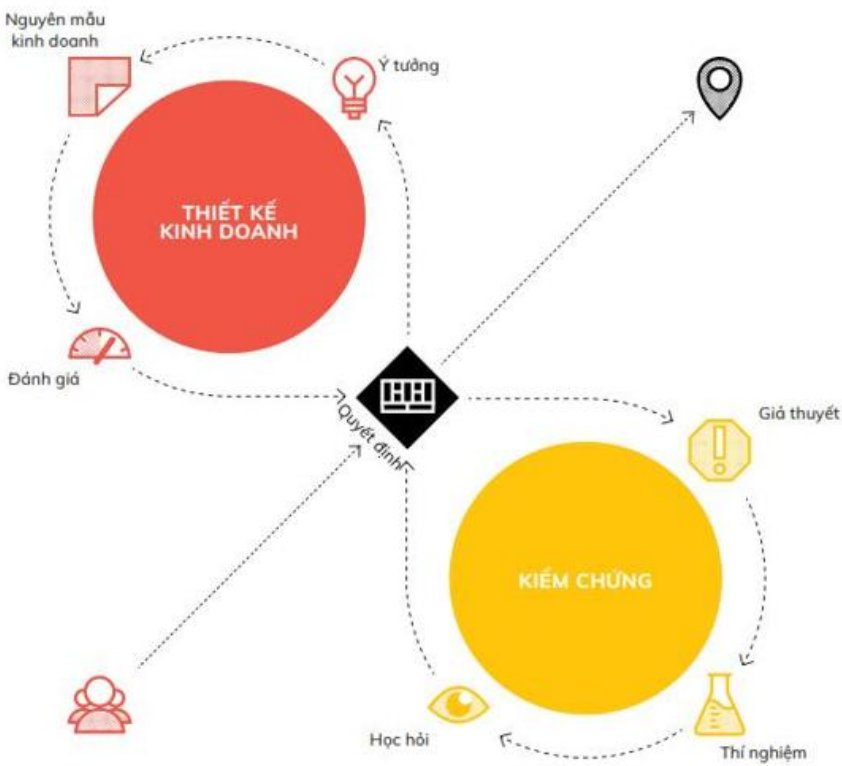

Nhiệm vụ số #1 của doanh nghiệp và nhà đổi mới là giảm thiểu rủi ro và sự không chắc chắn.
Sự không chắc chắn & rủi ro
Tìm kiếm & Kiểm tra
Thực hiện
Ý tưởng
Kinh doanh
Khám phá
Khám phá xem hướng của bạn có đúng không. Kiểm chứng các giả định cơ bản. Nhận được những bài học sâu (insights) đầu tiên để chỉnh hướng đúng nhanh chóng.
Thẩm định
Thẩm định hướng bạn đã thực hiện. Xác nhận với bằng chứng mạnh mẽ rằng ý tưởng kinh doanh của bạn rất có khả năng thành công.

Quá trình lặp

Thiết kế ý tưởng kinh doanh

Thiết kế là hoạt động biến những ý tưởng mơ hồ, kiến thức thị trường (market insights) và bằng chứng thành các giải pháp giá trị cụ thể và mô hình kinh doanh vững chắc. Thiết kế tốt liên quan đến việc sử dụng các mô hình kinh doanh mạnh mẽ để tối đa hóa lợi nhuận và cạnh tranh vượt ra ngoài sản phẩm, giá cả và công nghệ.

Rủi ro là khi một doanh nghiệp không thể tiếp cận các nguồn lực chủ chốt (công nghệ, tài sản trí tuệ, thương hiệu, v.v.), không thể phát triển năng lực để thực hiện các hoạt động chính yếu hoặc không thể tìm được đối tác then chốt để xây dựng và mở rộng quy mô của giải pháp giá trị.



Kiểm tra và giảm thiểu rủi ro

Để kiểm chứng một ý tưởng kinh doanh lớn, bạn chia nó thành nhiều phần giả thuyết nhỏ hơn và có thể kiểm chứng được. Những giả thuyết này bao gồm ba loại rủi ro. Đầu tiên, các khách hàng không quan tâm đến ý tưởng của bạn (khao khát - desirability).

Thứ hai, rằng bạn không thể xây dựng và thực thi được ý tưởng đó (tính khả thi - feasibility). Thứ ba, rằng bạn không thể kiếm đủ tiền từ ý tưởng đó (khả năng sinh lợi - viability).

Bạn kiểm chứng các giả thuyết quan trọng nhất của bạn với các thí nghiệm phù hợp. Mỗi thí nghiệm tạo ra bằng chứng và hiểu biết (insights) cho phép bạn học tập và quyết định. Dựa trên bằng chứng và hiểu biết của bạn, nếu bạn nhận ra bạn đang đi sai đường, bạn có thể điều chỉnh ý tưởng, hoặc tiếp tục kiểm chứng các khía cạnh khác của ý tưởng nếu bằng chứng ủng hộ hướng đi của bạn.

Rủi ro khao khát

Khách hàng không quan tâm

Đây là rủi ro về việc thị trường mà một doanh nghiệp đang nhắm đến quá nhỏ; rằng quá ít khách hàng muốn giải pháp giá trị này hoặc rằng công ty không thể tiếp cận, thu hút và giữ chân khách hàng mục tiêu.

Rủi ro khả thi

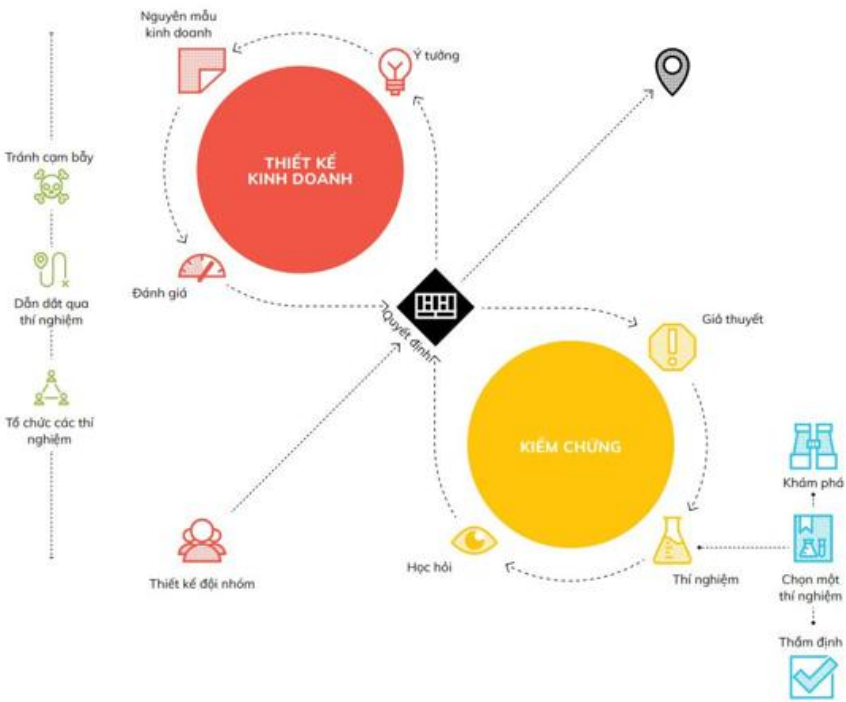
Chúng ta không thể xây dựng và hoàn thành

Đây là rủi ro về việc một doanh nghiệp không thể tiếp vào các nguồn lực chủ chốt (công nghệ, sở hữu trí tuệ, thương hiệu, v.v.), không thể phát triển khả năng để thực hiện các hoạt động chính yếu hoặc không thể tìm được đối tác then chốt để xây dựng và mở rộng quy mô của giải pháp giá trị.

Rủi ro sinh lợi

Chúng ta không thể kiếm đủ tiền

Đây là rủi ro về việc một doanh nghiệp không thể tạo ra nguồn thu thành công, khách hàng không sẵn sàng trả (đủ) hoặc chi phí quá cao để tạo ra lợi nhuận bền vững.



1

Thiết kế

Thiết kế nhóm
tr. 3

Định hình Ý tưởng
tr. 15

2

Kiểm chứng

Giả thuyết
tr. 27

Thí nghiệm
tr. 41

Học hỏi
tr. 49

Quyết định
tr. 59

Quản lý
tr. 65

3

Thí nghiệm

Chọn một Thí nghiệm
tr. 91

Khám phá
tr. 101

Thẩm định
tr. 231

4

Tư duy

Tránh các cạm bẫy
thí nghiệm
tr. 313

Dẫn dắt
thí nghiệm
tr. 317

Tổ chức thí nghiệm
tr. 323

THIẾT KẾ
p. 329

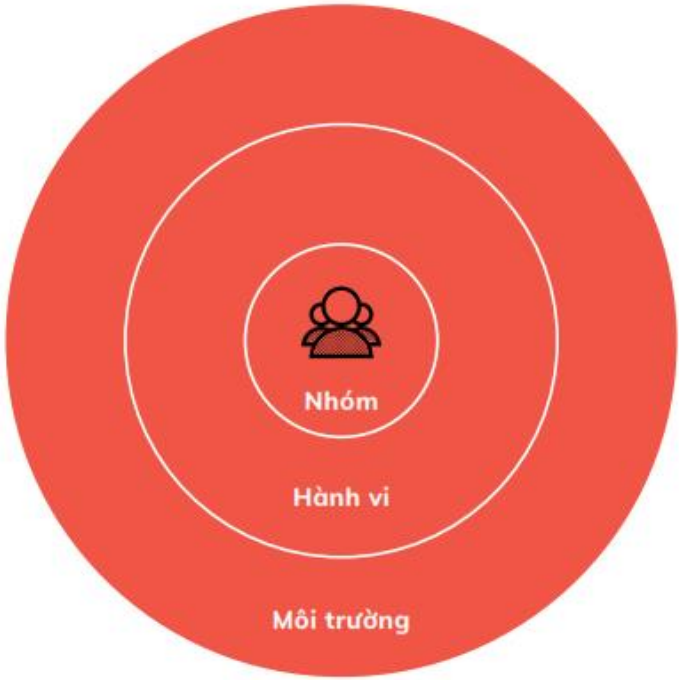
PHẦN 1
THIẾT KẾ

"Sức mạnh của đội nhóm nằm ở từng thành viên. Sức mạnh của từng thành viên chính là sức mạnh của đội nhóm."

Phil Jackson

Cựu huấn luyện viên NBA

1.1
Thiết kế nhóm

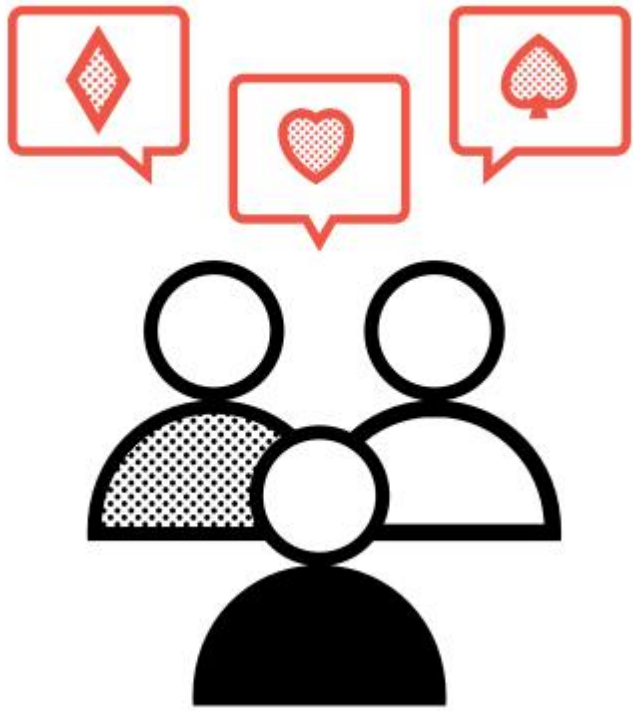


TÓM TẮT

Thiết kế đội nhóm

Chúng ta cần một nhóm như thế nào để tạo dựng doanh nghiệp của chúng ta?

Từng làm việc với nhiều đội nhóm trên toàn thế giới, chúng tôi học được rằng đằng sau mỗi doanh nghiệp mới thành công là một đội nhóm tuyệt vời. Nếu bạn đang ở trong một doanh nghiệp khởi nghiệp, nhóm sáng lập chính là chất keo kết dính tất cả lại với nhau. Nếu bạn đang ở trong một tập đoàn, bạn vẫn cần một đội ngũ cứng để tạo ra một hướng kinh doanh mới. Nếu bạn là một người kinh doanh độc lập, đội nhóm bạn đưa vào sẽ xây dựng hoặc làm sụp đổ doanh nghiệp của bạn.



Bộ kỹ năng chức năng chéo

Một đội nhóm chức năng chéo có tất cả các khả năng lõi cần thiết để xây dựng được sản phẩm và học hỏi từ khách hàng. Một ví dụ cơ bản phổ biến của một nhóm chức năng chéo bao gồm thiết kế, sản phẩm và kỹ thuật.

Chuyển thể từ Jeff Patton

Các kỹ năng cần có để kiểm chứng ý tưởng kinh doanh

Tiếp cận các kỹ năng bị thiếu

Nếu bạn không có tất cả các kỹ năng cần thiết hoặc không thể hợp tác với các thành viên bên ngoài, thì hãy xem xét đến việc sử dụng các công cụ công nghệ để lấp đầy khoảng trống.

Công cụ kiểm tra

Có những công cụ mới xuất hiện trên thị trường mỗi ngày cho phép bạn:

• Tạo các Landing Page (trang đích)

• Thiết kế logo

• Chạy quảng cáo trực tuyến

• Và hơn thế nữa...

Tất cả chỉ cần ít kiến thức hoặc không cần chuyên môn.

Kinh nghiệm kinh doanh

Không phải ngẫu nhiên mà các doanh nghiệp thành công lại được hưởng lợi từ những người đã có kinh nghiệm kinh doanh.

Nhiều doanh nhân cần một loạt thử nghiệm trước khi tìm thấy thành công. Trò chơi đình đám của Rovio, Angry Birds, chỉ được tạo sau sáu năm và 51 trò chơi thất bại trước đó.

Đa dạng

Sự đa dạng thành viên trong nhóm có nghĩa là họ khác nhau về các khía cạnh như chủng tộc, sắc tộc, giới tính, tuổi tác, kinh nghiệm và suy nghĩ. Bây giờ, hơn bao giờ hết, các doanh nghiệp mới chịu sự tác động từ thế giới thực về yếu tố con người và xã hội. Nếu tất cả những người tạo nên nhóm của bạn đều có kinh nghiệm sống, suy nghĩ và bề ngoài giống nhau, thì điều đó có thể làm cho việc khám phá sự không chắc chắn trở nên rất khó khăn.

Việc thiếu kinh nghiệm và quan điểm đa dạng về một nhóm sẽ dẫn đến việc đưa những thiên kiến (biases) của bạn vào công việc.

Khi bạn tạo lập nhóm, hãy đặt sự đa dạng là mục tiêu ngay từ đầu, thay vì sau đó mới tính tới. Hãy thực thi ngay, bằng cách có một đội ngũ lãnh đạo đa dạng. Các vấn đề phát sinh từ việc có một đội ngũ thuần nhất (homogeneous) là rất khó để khắc phục sau này.

TÓM TẮT

Hành vi nhóm

Nhóm của chúng ta cần phải hành động như thế nào?

Thiết kế nhóm là cần thiết, nhưng không đủ. Bạn có thể có kinh nghiệm kinh doanh, nhưng cách bạn tương tác với nhóm của bạn cũng cần thể hiện các đặc điểm của một doanh nhân. Hành vi nhóm có thể được chia thành sáu loại và chúng là các chỉ số hàng đầu về thành công của nhóm.

Đội ngũ thành công thể hiện sáu hành vi

1. Ảnh hưởng dữ liệu

Bạn không bắt buộc phải có định hướng dữ liệu (data- driven), nhưng bạn cần phải chịu ảnh hưởng của dữ liệu. Các đội nhóm không còn có được sự xa xỉ trong việc loại bỏ danh sách các tính năng cần thực hiện (backlog). Những hiểu biết được tạo ra từ dữ liệu định hình danh sách các tính năng này và cách thực hiện.

2. Định hướng thí nghiệm

Các nhóm sẵn sàng sai và sẵn sàng thí nghiệm. Họ không chỉ tập trung vào việc xây dựng các tính năng, mà còn xây dựng các thí nghiệm để tìm hiểu về những giả định rủi ro nhất của họ. Hãy kết hợp các thí nghiệm với điều bạn đang cố gắng học hỏi theo thời gian.

3. Khách hàng là trọng tâm

Để tạo ra các doanh nghiệp mới ngày nay, các nhóm phải biết "lý do" đằng sau các công việc. Điều này bắt đầu với việc liên tục kết nối với khách hàng. Điều này không nên giới hạn chỉ ở trải nghiệm khách hàng mới, mà mở rộng ra cả bên trong và bên ngoài sản phẩm.

4. Tinh thần doanh nhân

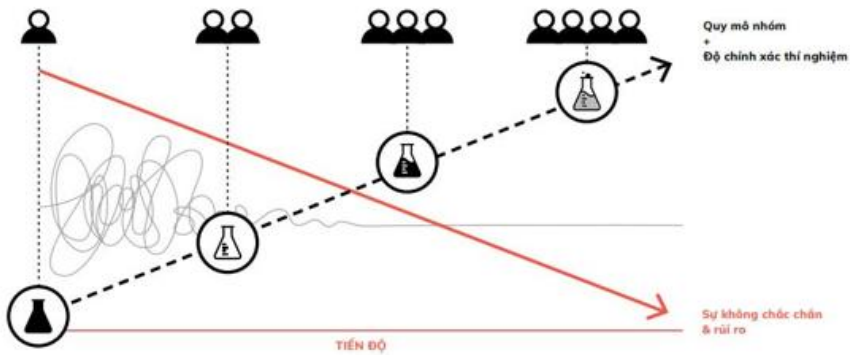
Đi thật nhanh và thẩm định mọi thứ. Các nhóm cần có ý thức về sự cấp bách và tạo một quán tính hướng tới kết quả có lợi. Điều này bao gồm giải quyết vấn đề theo cách sáng tạo cực nhanh.

5. Phương pháp tiếp cận lặp

Các nhóm nhắm đến kết quả mong muốn bằng một chu kỳ hoạt động lặp đi lặp lại. Phương pháp tiếp cận lặp giả định rằng bạn không biết giải pháp, vì vậy bạn lặp lại thông qua các chiến thuật khác nhau để đạt được kết quả.

6. Đặt câu hỏi về các giả định

Các nhóm phải sẵn sàng thách thức hiện trạng và cách kinh doanh thông thường. Họ không e ngại phải thí nghiệm một mô hình kinh doanh đột phá có thể dẫn đến kết quả lớn, so với việc luôn chơi theo cách an toàn.



Phát triển nhóm

Có thể bạn không cần phải có một nhóm để bắt đầu hành trình này, nhưng khi các thí nghiệm trở nên phức tạp hơn theo thời gian, rất có thể bạn sẽ phải thêm người vào nhóm của mình. Hãy chuẩn bị cho việc phát triển và tiến hóa cấu trúc nhóm của bạn theo thời gian, khi cuối cùng bạn tìm thấy sự phù hợp về sản phẩm/thị trường, xây dựng doanh nghiệp đúng cách và bung lớn (scale).

TÓM TẮT

Môi trường cho đội nhóm

Làm thế nào bạn có thể thiết kế một môi trường để đội nhóm của bạn phát triển?

Các nhóm cần một môi trường hỗ trợ để khám phá các cơ hội kinh doanh mới. Họ không thể chơi theo cách cũ khi thất bại là không được phép xảy ra. Thất bại sẽ xảy ra, nhưng thất bại không phải là mục tiêu. Mục tiêu là học nhanh hơn so với đối thủ và biến việc

học đó thành hành động. Các nhà lãnh đạo cần thiết kế một môi trường nơi điều này xảy ra một cách có chủ đích, nếu không, ngay cả một đội nhóm với cấu trúc lý tưởng và các hành vi đúng đắn cuối cùng cũng sẽ bị đình trệ và bỏ cuộc.

Nhóm cần phải ...

Dành riêng (Dedicated)

Các nhóm cần một môi trường trong đó họ có thể được tập trung dành riêng cho công việc. Thực hiện nhiều nhiệm vụ trên một loạt dự án sẽ âm thầm giết chết mọi tiến bộ. Các nhóm nhỏ dành riêng cho công việc sẽ tạo ra nhiều tiến bộ hơn, so với các nhóm lớn không dành riêng.

Được cấp vốn

Thật phi thực tế khi mong đợi những đội nhóm này hoạt động mà không có ngân sách hoặc kêu gọi vốn. Việc thí nghiệm cần có tiền. Cấp vốn theo từng bước cho các đội nhóm sử dụng phương pháp tiếp cận vốn đầu tư mạo hiểm, dựa trên những bài học mà họ chia sẻ trong quá trình đánh giá từ các bên liên quan (stakeholder reviews).

Tự quản

Các đội cần được cung cấp không gian để làm chủ công việc. Đừng quản lý chi li đến mức làm chậm tiến độ của họ. Thay vào đó, hãy cho họ không gian để tính toán về cách họ sẽ đạt được tiến độ hướng đến mục tiêu.

Công ty cần cung cấp ...

Ủng hộ

Khả năng lãnh đạo

Các nhóm cần một môi trường có kiểu lãnh đạo phù hợp hỗ trợ. Phong cách lãnh đạo đặt câu hỏi (facilitative) là lý tưởng ở đây, vì bạn không biết giải pháp. Dẫn dắt bằng các câu hỏi, không phải bằng các câu trả lời, và hãy chú ý rằng nút thắt cổ chai luôn ở trên cùng của chai.

Huấn luyện

Các nhóm cần được huấn luyện, đặc biệt nếu đây là hành trình đầu tiên họ đi cùng nhau. Những người huấn luyện, hoặc trong nội bộ hoặc bên ngoài, đều có thể đưa ra gợi ý khi nhóm gặp khó khăn trong việc cố tìm ra thử nghiệm mới. Các nhóm mà chỉ sử dụng các cuộc phỏng vấn hay khảo sát có thể được hưởng lợi từ những người huấn luyện đã chứng kiến rất nhiều thử nghiệm.

Tiếp cận

Khách hàng

Đội nhóm cần phải tiếp cận với khách hàng. Xu hướng trong những năm trước là cách ly các nhóm với khách hàng, nhưng để giải quyết các vấn đề của khách hàng, điều này không còn phù hợp. Nếu các đội nhóm tiếp tục bị cản trở trong việc tiếp cận khách hàng, thì cuối cùng họ sẽ xây dựng giải pháp dựa trên đoán mò mà thôi.

Nguồn lực

Các đội nhóm cần tiếp cận vào các nguồn lực để thành công. Các ràng buộc là tốt, nhưng bỏ đói một đội nhóm sẽ không gặt hái được kết quả. Họ cần đủ nguồn lực để tiến bộ và tạo ra bằng chứng. Nguồn lực có thể là vật chất hoặc kỹ thuật số, tùy thuộc vào ý tưởng kinh doanh mới.

Định hướng

Chiến lược

Các nhóm cần một định hướng và chiến lược, nếu không đội nhóm sẽ rất khó để đưa ra quyết định then chốt dựa trên thông tin, kiên trì làm tiếp hay ra quyết định bác bỏ ý tưởng kinh doanh mới. Nếu không có một chiến lược mạch lạc rõ ràng, bạn sẽ mắc sai lầm khi bận rộn với việc đảm bảo tiến độ.

Hướng dẫn

Các đội nhóm cần các ràng buộc để tập trung việc thử nghiệm của họ. Cho dù là một thị trường liền kề hay tạo ra một thị trường mới, để mở khóa dòng doanh thu mới, họ cần định hướng vào chỗ nào họ sẽ tham gia.

KPI

Các nhóm cần các chỉ số hiệu suất then chốt (KPI) để giúp tất cả mọi người hiểu liệu họ có đạt được tiến độ hướng tới mục tiêu hay không. Không có biển chỉ dẫn trên đường đi, có thể rất khó để biết liệu bạn có nên đầu tư vào hướng kinh doanh mới hay không.

TÓM TẮT

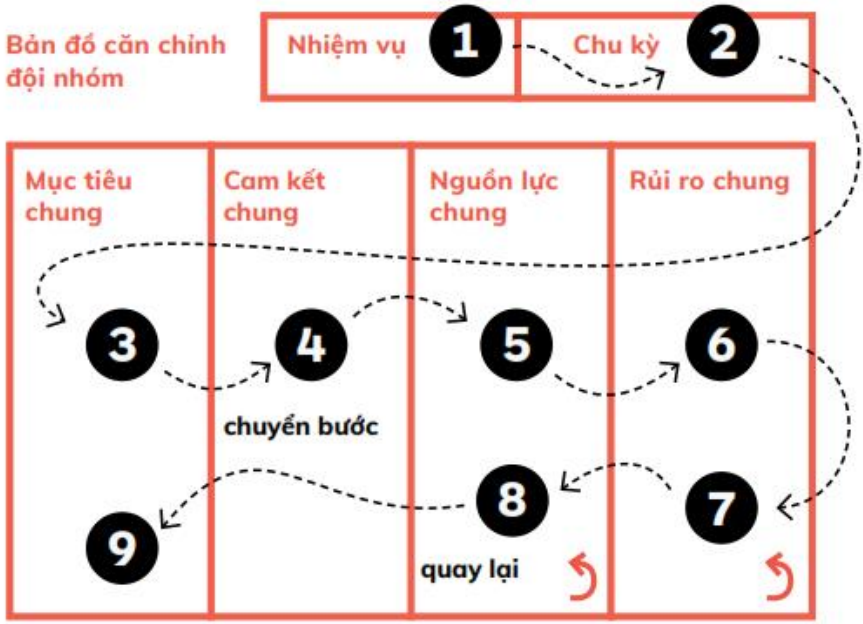
Căn chỉnh nhóm

Làm thế nào bạn có thể đảm bảo các thành viên trong nhóm của bạn khớp nhau (aligned)?

Các nhóm thường thiếu mục tiêu, bối cảnh và ngôn ngữ chung khi được thành lập. Điều này có thể vô cùng nguy hiểm về sau, nếu không được giải quyết trong quá trình hình thành và bắt đầu hoạt động nhóm.

Bản đồ căn chỉnh đội nhóm (Team Alignment Map), được Stefano Mastrogiacomo xây dựng, là một công cụ trực quan cho phép người tham gia chuẩn bị cho hoạt động: tổ chức các cuộc họp hiệu quả hơn và cấu trúc nội dung các cuộc đối thoại của họ. Nó có thể giúp các nhóm có những buổi khởi động hiệu quả hơn, với sự tham gia tốt hơn và tăng khả năng thành công trong kinh doanh.

Mỗi khối minh họa thông tin cần thiết để thảo luận với nhóm của bạn. Xác định các chênh lệch về nhận thức từ sớm có thể ngăn bạn khỏi tình trạng đội nhóm không khớp (misaligned) nhau mà không hề hay biết.



1. Xác định nhiệm vụ.

2. Xác định khung thời gian cho thỏa thuận.

3. Tạo mục tiêu chung của nhóm.

Mục tiêu chung

Chúng ta dự định đạt được điều gì cùng nhau?

4. Xác định mức độ cam kết cho các thành viên trong nhóm.

Cam kết chung

Ai làm gì?

5. Làm rõ nguồn lực chung cần thiết để thành công.

Nguồn lực chung

Chúng ta cần những nguồn lực nào?

6. Viết ra những rủi ro lớn nhất có thể phát sinh.

Rủi ro chung

Điều gì có thể ngăn cản chúng ta thành công?

7. Mô tả cách giải quyết các rủi ro lớn nhất bằng cách tạo ra các mục tiêu mới và cam kết mới.

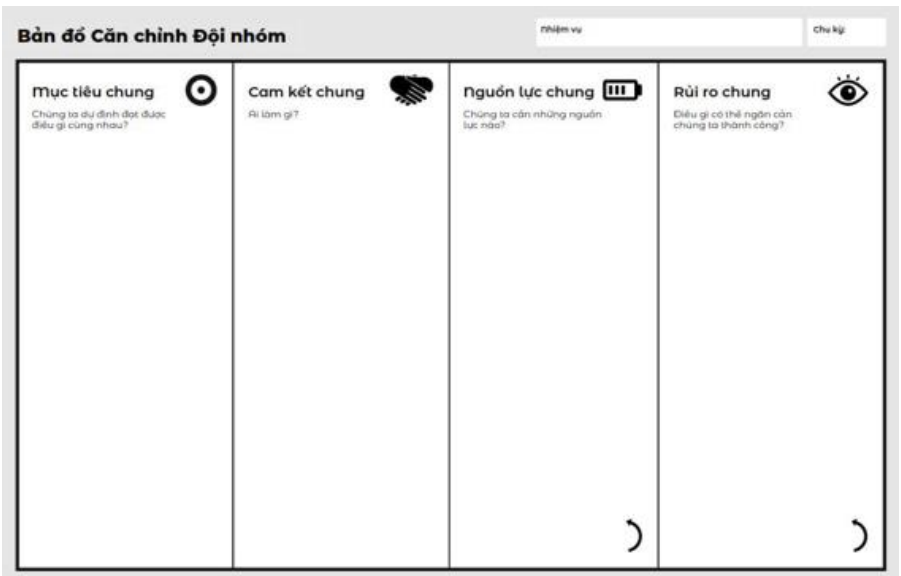
8. Mô tả cách giải quyết các hạn chế về tài nguyên.

9. Đặt ngày chung và xác nhận.

Để tìm hiểu thêm về bản đồ

căn chỉnh đội nhóm, hãy truy cập:

www.teamalignment.co.

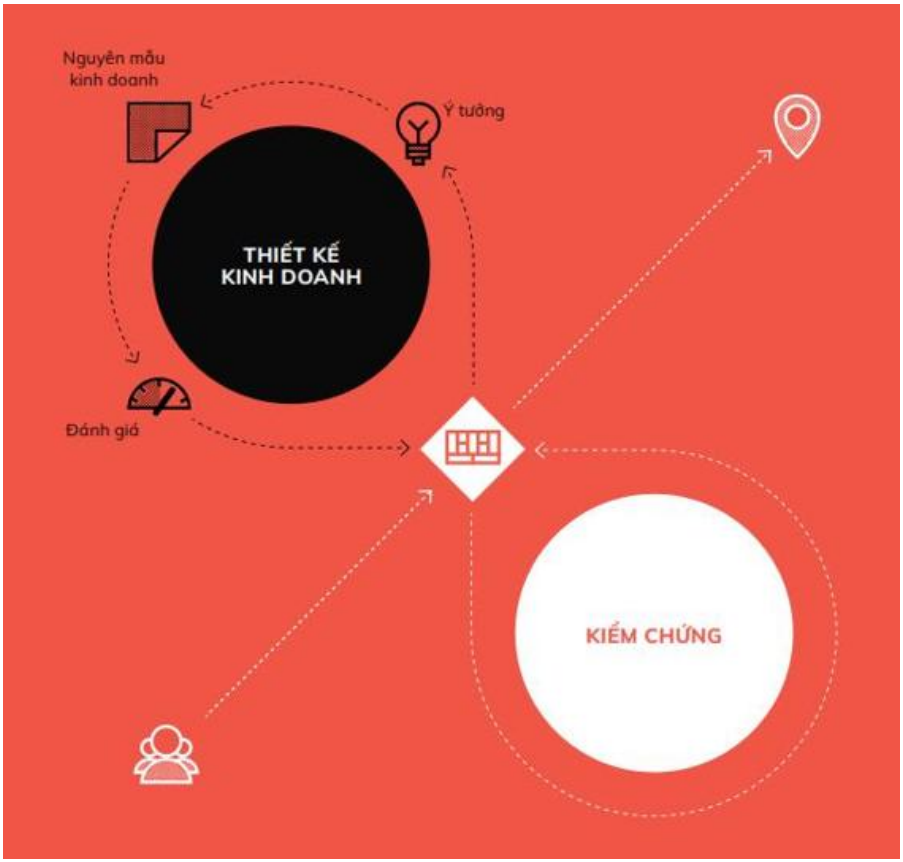

Bản đồ Căn chỉnh Đội nhóm
nhiệm vụ
Chu kỳ
Mục tiêu chung
Chúng ta dự định đạt được điều gì cùng nhau?
Cam kết chung
Ai làm gì?
Nguồn lực chung
Chúng ta cần những nguồn lực nào?
Rủi ro chung
Điều gì có thể ngăn cản chúng ta thành công?

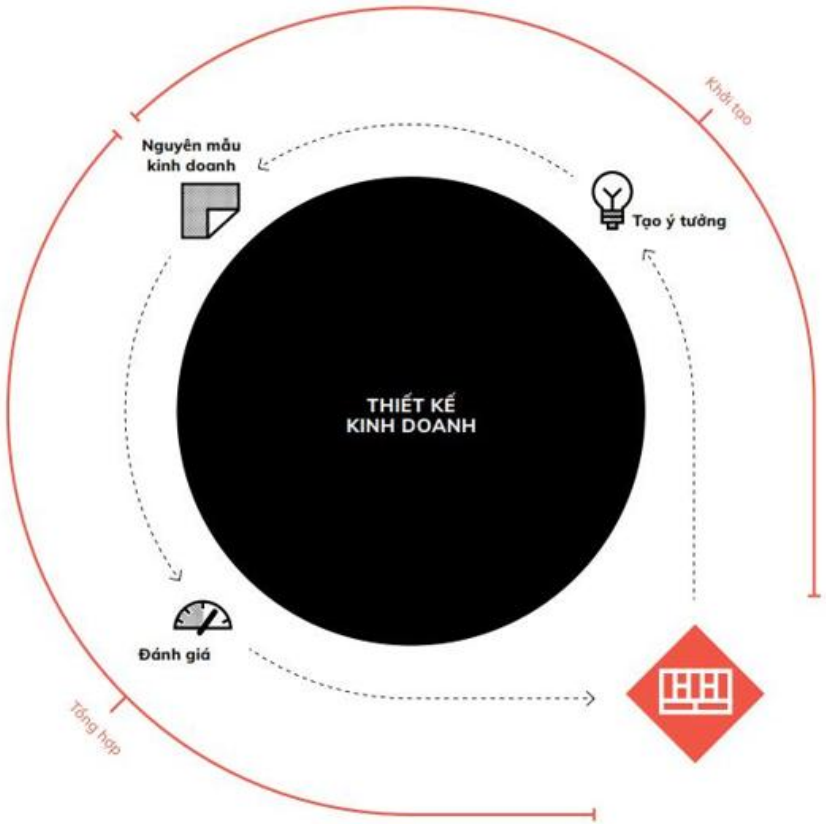
"Việc tạo ra các ý tưởng không phải là một vấn đề."

Rita McGrath

Giáo sư ngành Quản lý *Trường Kinh doanh Columbia*

1.2
Định hướng ý tưởng

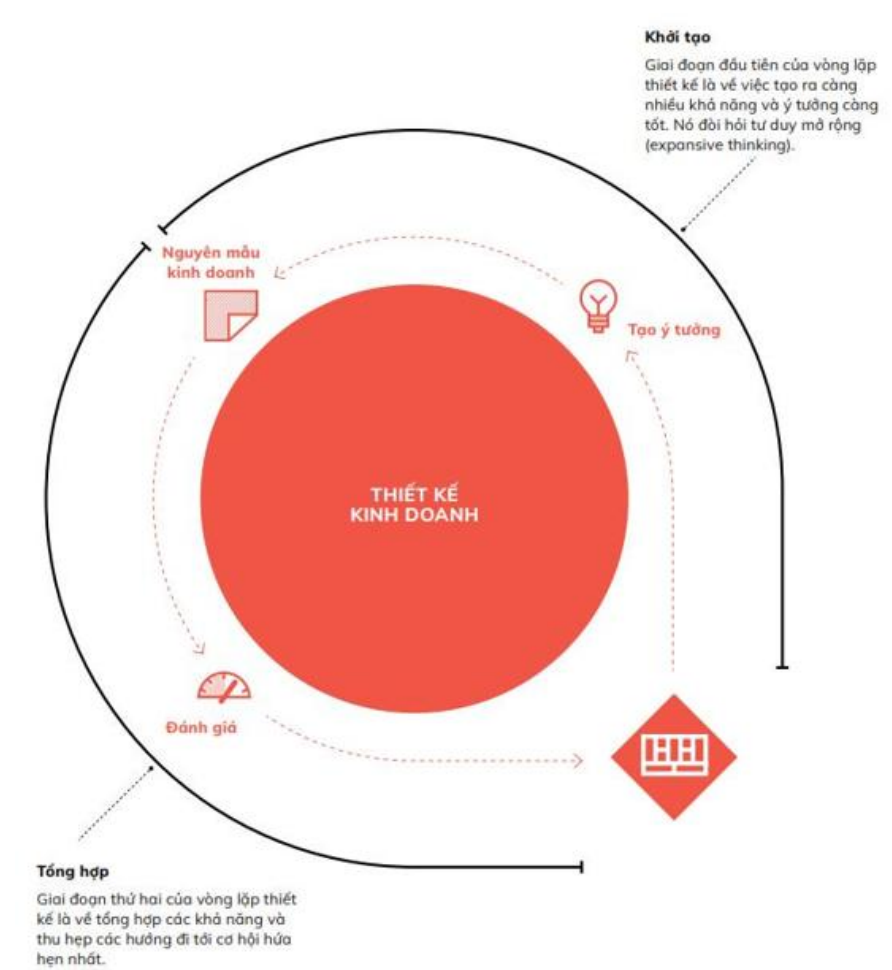




TÓM TẮT

Thiết kế kinh doanh

Trong vòng lặp thiết kế, bạn định hình và tái định hình ý tưởng kinh doanh của mình để biến nó thành mô hình kinh doanh và giải pháp giá trị tốt nhất có thể. Những vòng lặp đầu tiên của bạn dựa trên trực giác và điểm khởi đầu (ý tưởng sản phẩm, công nghệ, cơ hội thị trường, v.v.). Các lặp lại sau đó dựa trên bằng chứng và những hiểu biết từ vòng lặp kiểm chứng.


Khởi tạo
Giai đoạn đầu tiên của vòng lặp thiết kế là về việc tạo ra càng nhiều khả năng và ý tưởng càng tốt. Nó đòi hỏi tư duy mở rộng (expansive thinking).
Nguyên mẫu kinh doanh
Tạo ý tưởng
THIẾT KẾ KINH DOANH
Đánh giá
Tổng hợp
Giai đoạn thứ hai của vòng lặp thiết kế là về tổng hợp các khả năng và thu hẹp các hướng đi tới cơ hội hứa hẹn nhất.

Vòng lặp thiết kế có ba bước.

1. Tạo ý tưởng

Trong bước đầu tiên này, bạn cố gắng đưa ra càng nhiều cách khác nhau càng tốt, sử dụng trực giác ban đầu hoặc hiểu biết sâu sắc từ kiểm chứng để biến ý tưởng của bạn thành một hướng kinh doanh mạnh mẽ. Đừng yêu ngay những ý tưởng đầu tiên của bạn.

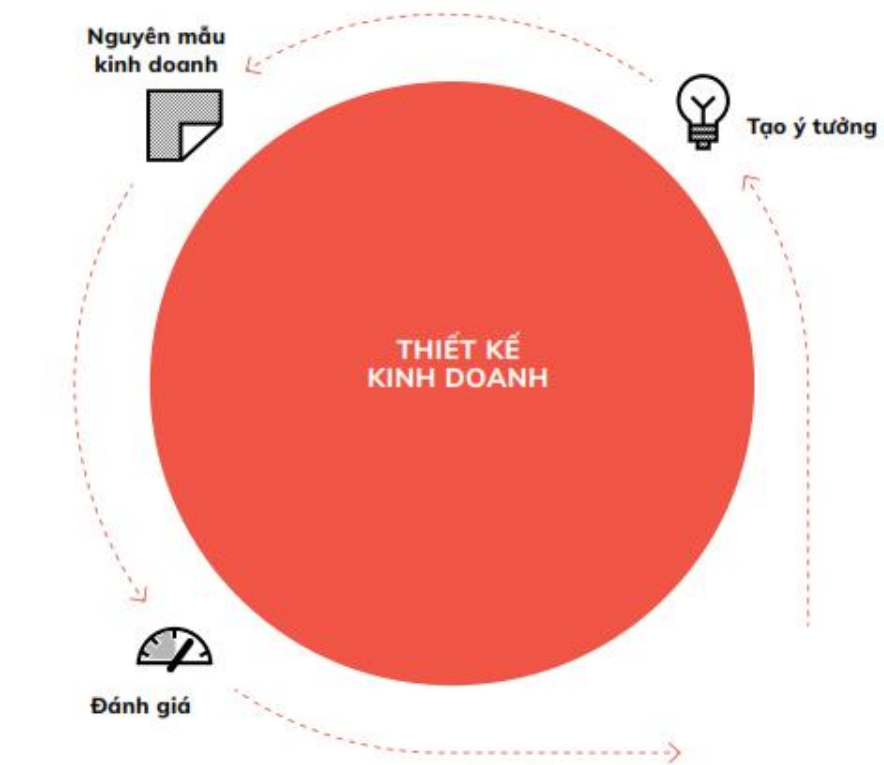
2. Nguyên mẫu kinh doanh

Trong bước thứ hai này, bạn thu hẹp các lựa chọn thay thế từ bước tạo ý tưởng bằng các nguyên mẫu kinh doanh. Khi bắt đầu, bạn có thể sử dụng các nguyên mẫu thô như phác thảo trên mảnh giấy. Sau đó, sử dụng Khung giải pháp giá trị và Khung mô hình kinh doanh để làm cho ý tưởng của bạn rõ ràng và hữu hình. Trong

cuốn sách này, chúng tôi sử dụng hai công cụ trên để chia ý tưởng thành các phần nhỏ có thể kiểm tra được. Bạn sẽ liên tục cải tiến các nguyên mẫu kinh doanh của mình bằng những hiểu biết từ việc kiểm chứng trong những lần lặp lại tới đây.

3. Đánh giá

Trong bước cuối cùng của vòng lặp thiết kế, bạn đánh giá thiết kế của các nguyên mẫu kinh doanh. Bạn đặt các câu hỏi như: "Đây có phải là cách tốt nhất để giải quyết cho khách hàng của chúng ta về những việc cần làm (jobs), nỗi đau (pains) và lợi ích (gains) của họ không?", "Hay đây có phải là cách tốt nhất để kiếm tiền từ ý tưởng của chúng ta không?" Khi đã hài lòng với thiết kế của các nguyên mẫu kinh doanh, bạn bắt đầu kiểm chứng trong thực tế hoặc quay lại việc kiểm chứng, nếu bạn đang làm việc trên các lần lặp lại tiếp theo.



Lưu ý

Cuốn sách này tập trung vào kiểm chứng ý tưởng kinh doanh và cung cấp cho bạn một thư viện các thí nghiệm để kiểm chứng ý

tưởng và nguyên mẫu kinh doanh của bạn. Nếu bạn muốn tìm hiểu thêm về thiết kế doanh nghiệp, chúng tôi khuyên bạn nên đọc Tạo lập mô hình kinh doanh (Alpha Books, 2015) và Thiết kế giải pháp giá trị (Alpha Books, 2017) hoặc tải về các tài liệu trực tuyến miễn phí.

TÓM TẮT

Khung mô hình kinh doanh

Bạn không cần phải là một bậc thầy về Khung mô hình kinh doanh thì mới sử dụng cuốn sách này, nhưng bạn có thể sử dụng nó để định hình các ý tưởng thành một mô hình kinh doanh, từ đó giúp bạn xác định, kiểm chứng và quản lý rủi ro. Trong cuốn sách này, chúng tôi sử dụng Khung mô hình kinh doanh để xác định mức độ khao khát, tính khả thi và khả năng sinh lợi của một ý tưởng. Nếu bạn thích đi sâu hơn là việc chỉ đọc bản tóm tắt của Khung mô hình kinh doanh, thì chúng tôi khuyên bạn nên đọc cuốn *Tạo lập mô hình kinh doanh* hoặc lên mạng để tìm hiểu thêm.

Phân khúc khách hàng

Mô tả các nhóm người hoặc tổ chức khác nhau mà bạn nhắm đến để tiếp cận và phục vụ.

Những giải pháp giá trị

Mô tả gói sản phẩm và dịch vụ tạo ra giá trị cho một phân khúc khách hàng cụ thể.

Các kênh

Mô tả cách một công ty giao tiếp và tiếp cận các phân khúc khách hàng của mình để đưa ra một giải pháp giá trị.

Mối quan hệ khách hàng

Mô tả các kiểu quan hệ mà một công ty thiết lập với các phân khúc khách hàng cụ thể.

Dòng doanh thu

Mô tả tiền mặt mà một công ty tạo ra được từ mỗi phân khúc khách hàng.

Tài nguyên then chốt

Mô tả các tài sản quan trọng nhất cần thiết cho một mô hình kinh doanh hoạt động.

Hoạt động then chốt

Mô tả những điều quan trọng nhất mà một công ty cần phải làm để mô hình kinh doanh được thành công.

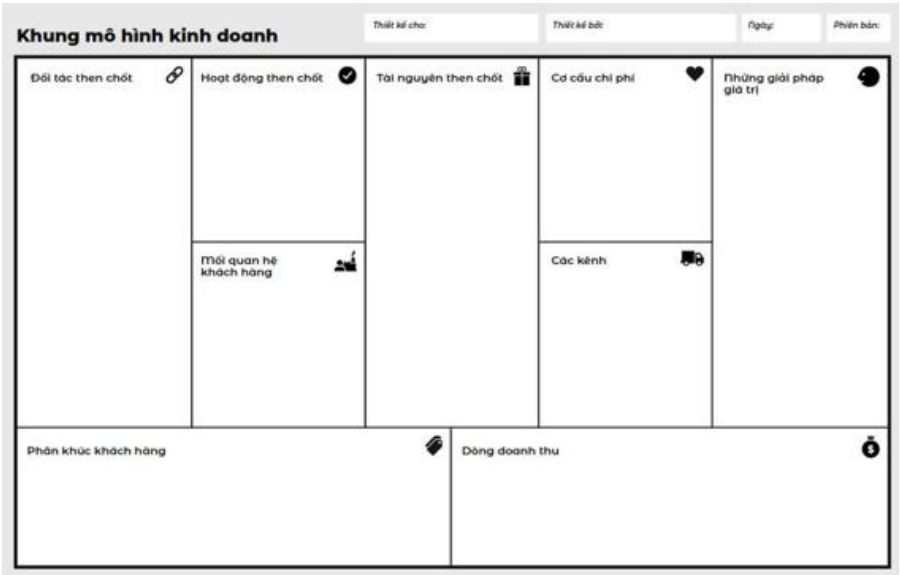
Đối tác then chốt

Mô tả mạng lưới các nhà cung cấp và đối tác làm cho mô hình kinh doanh thành công.

Cơ cấu chi phí

Mô tả tất cả các chi phí phát sinh để vận hành một mô hình kinh doanh.

Để tìm hiểu thêm về Khung mô hình kinh doanh, truy cập *strategyzer.com/books/business-model-generation.*



TÓM TẮT

Khung giải pháp giá trị

Giống như ở Khung mô hình kinh doanh, bạn sẽ nhận được giá trị từ cuốn sách này mà không cần phải biết sử dụng thành thạo Khung giải pháp giá trị, nhưng chúng tôi đề nghị sử dụng nó cho việc trình bày khung thí nghiệm của bạn, đặc biệt là liên quan đến việc hiểu khách hàng và cách sản phẩm và dịch vụ của bạn tạo ra giá trị. Nếu bạn muốn đi sâu hơn là chỉ đọc bản tóm tắt của Khung giải pháp giá trị, chúng tôi khuyên bạn nên đọc cuốn *Thiết kế giải pháp giá trị* hoặc truy cập trực tuyến để tìm hiểu thêm.

Bản đồ giá trị

Mô tả các tính năng của một giải pháp giá trị cụ thể trong mô hình kinh doanh của bạn một cách có cấu trúc và chi tiết.

Sản phẩm và dịch vụ

Liệt kê các sản phẩm và dịch vụ mà giải pháp giá trị của bạn được xây dựng xung quanh.

Yếu tố tạo lợi ích

Mô tả cách sản phẩm và dịch vụ của bạn mang lại lợi ích cho khách hàng.

Thuốc giảm đau

Mô tả cách sản phẩm và dịch vụ của bạn làm giảm bớt sự đau đớn của khách hàng.

Hồ sơ khách hàng

Mô tả một phân khúc khách hàng cụ thể trong doanh nghiệp của bạn một cách có cấu trúc và chi tiết.

Việc cần làm của khách hàng

Mô tả những điều khách hàng đang cố gắng hoàn thành trong công việc và cuộc sống.

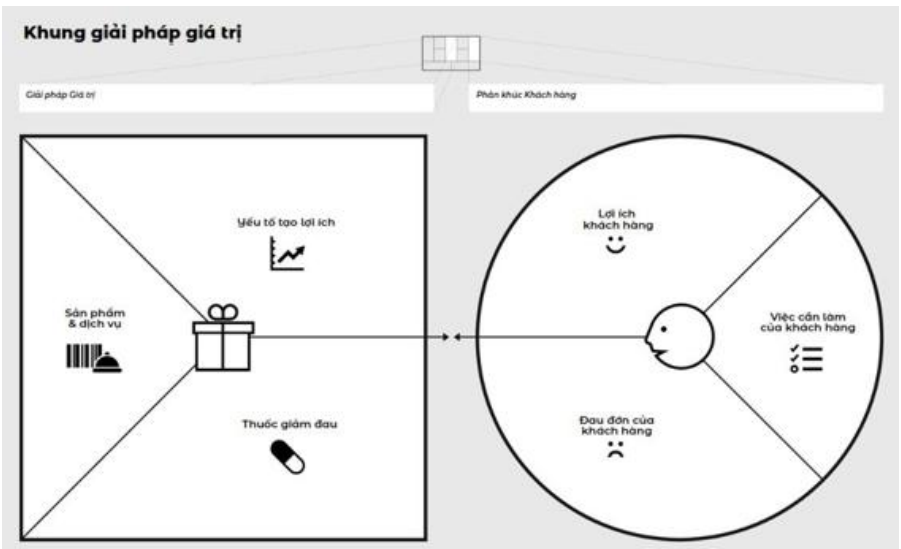
Lợi ích khách hàng

Mô tả các kết quả khách hàng muốn đạt được hoặc lợi ích cụ thể mà họ đang tìm kiếm.

Đau đớn của khách hàng

Mô tả các kết quả xấu, rủi ro và trở ngại liên quan đến công việc của khách hàng.

Để tìm hiểu thêm về Khung giải pháp giá trị, truy cập *strategyzer.com/books/value-proposition-design.*


Khung giải pháp giá trị
Giải pháp Giá trị
Phân khúc Khách hàng
Yếu tố tạo lợi ích
Sản phẩm & dịch vụ
Thuốc giảm đau
Lợi ích khách hàng
Việc cần làm của khách hàng
Đau đớn của khách hàng

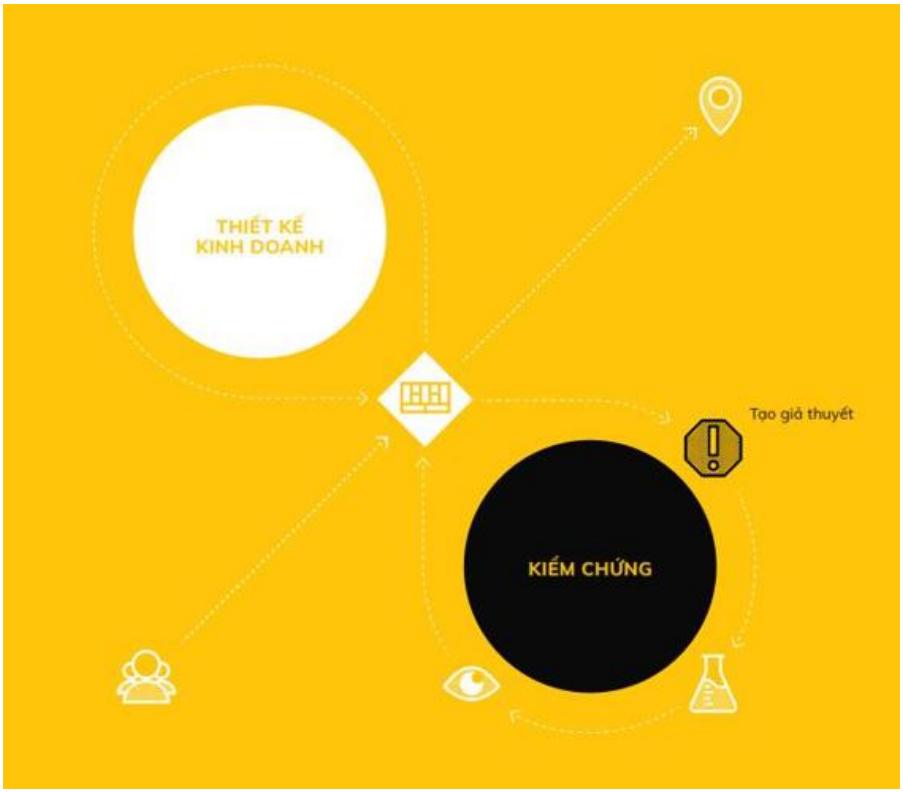
PHẦN 2
KIỂM CHỨNG

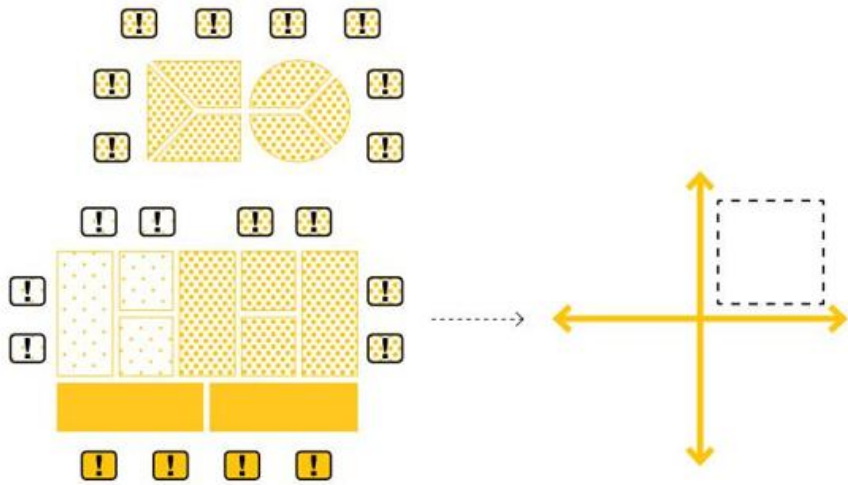
"Tầm nhìn sáng lập cho một công ty khởi nghiệp cũng tương tự như một giả thuyết khoa học."

Rashmi Sinha

Nhà sáng lập *Slideshare*

2.1
Tạo giả thuyết





1. Xác định các giả thuyết theo ý tưởng của bạn

Để kiểm chứng một ý tưởng kinh doanh, trước tiên bạn phải đưa ra rõ ràng tất cả các rủi ro khiến ý tưởng của bạn không hoạt động. Bạn cần biến những giả định nền tảng cho ý tưởng của mình thành những giả thuyết rõ ràng mà bạn có thể kiểm tra.

2. Ưu tiên các giả thuyết quan trọng nhất

Để xác định các giả thuyết quan trọng nhất cho việc kiểm tra trước, bạn cần đặt hai câu hỏi. Đầu tiên: “Đâu là giả thuyết quan trọng nhất buộc phải đúng, để ý tưởng của tôi thành công”? Câu hỏi thứ hai: “Đâu là những giả thuyết mà tôi thiếu bằng chứng cụ thể từ thực tế?”

ĐỊNH NGHĨA

Giả thuyết

Từ "giả thuyết" có nguồn gốc từ nền văn minh cổ đại. Hypothesis - giả thuyết trong tiếng Anh xuất phát từ từ “hupothesis” trong tiếng Hy Lạp có nghĩa là “giả sử”. Một số nguồn thậm chí đề cập đến giả thuyết như một phỏng đoán có học hỏi (educated guess). Giả thuyết là công cụ bạn sử dụng để chứng minh hoặc bác bỏ các giả định của mình.

Với mục đích kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, chúng ta sẽ tập trung vào giả thuyết kinh doanh của bạn, các giả thuyết này được định nghĩa là:

• một giả định mà giải pháp giá trị, mô hình kinh doanh hoặc chiến lược của bạn được xây dựng dựa theo đó.

• những gì bạn cần tìm hiểu để biết khả năng ý tưởng kinh doanh của bạn có thể thành công hay không.

Tạo ra một giả thuyết kinh doanh tốt

Khi tạo ra các giả thuyết mà bạn tin là đúng với ý tưởng kinh doanh của mình, hãy bắt đầu bằng cách viết cụm từ "Chúng tôi tin rằng..."

"Chúng tôi tin rằng các bậc cha mẹ thuộc thế hệ Y sẽ đăng ký thuê bao hàng tháng các dự án khoa học mang tính giáo dục cho con của họ."

Hãy chú ý rằng nếu bạn tạo tất cả các giả thuyết của mình theo định dạng "Chúng tôi tin rằng...", bạn có thể bị rơi vào bẫy thiên kiến xác nhận (confirmation bias). Bạn sẽ không ngừng cố chứng minh cho những gì bạn tin, thay vì thử bác bỏ nó. Để ngăn chặn điều này xảy ra, hãy tạo ra một vài giả thuyết cố gắng bác bỏ các giả định của bạn.

"Chúng tôi tin rằng các bậc cha mẹ thuộc thế hệ Y sẽ không đăng ký thuê bao hàng tháng các dự án khoa học mang tính giáo dục cho con của họ."

Bạn thậm chí có thể kiểm chứng các giả thuyết đối đầu nhau này cùng một lúc. Điều này đặc biệt hữu ích khi các thành viên trong nhóm không thống nhất được với nhau về việc giả thuyết nào cần được kiểm chứng.

Các đặc điểm của một giả thuyết tốt

Một giả thuyết kinh doanh tốt sẽ mô tả một cách rõ ràng, tách bạch và có thể kiểm chứng được về điều mà bạn muốn điều tra. Với ý nghĩ đó, chúng ta có thể tiếp tục tinh chỉnh và giải nén các giả thuyết về hướng kinh doanh đăng ký thuê bao dự án khoa học.

Có thể kiểm chứng (Testable)

Giả thuyết của bạn được xem là có thể kiểm chứng được khi nó có thể hiển thị trạng thái đúng (đã được thẩm định đúng) hoặc sai

(thẩm định không ra), dựa trên bằng chứng (và được dẫn dắt bằng kinh nghiệm).

✖

– Chúng tôi tin rằng các bậc cha mẹ thế hệ Y thích các dự án thủ công.

✔

☐ Chúng tôi tin rằng các bậc cha mẹ thế hệ Y thích các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con cái họ.

Rõ ràng (Precise)

Giả thuyết của bạn là rõ ràng khi bạn biết thành công trông như thế nào. Lý tưởng nhất, nó mô tả chính xác về Cái gì, Ai và Khi nào trong giả định của bạn.

✖

– Chúng tôi tin rằng các bậc cha mẹ thế hệ Y sẽ chi rất nhiều cho các dự án khoa học.

✔

☐ Chúng tôi tin rằng các bậc cha mẹ thế hệ Y có con trong độ tuổi từ 5 đến 9, sẽ trả 15 đô-la một tháng cho các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con cái họ.

Tách bạch (Discrete)

Giả thuyết của bạn được xem là tách bạch khi nó chỉ mô tả một điều khác biệt, có thể kiểm chứng và rõ ràng - điều mà bạn muốn xem xét.

✖

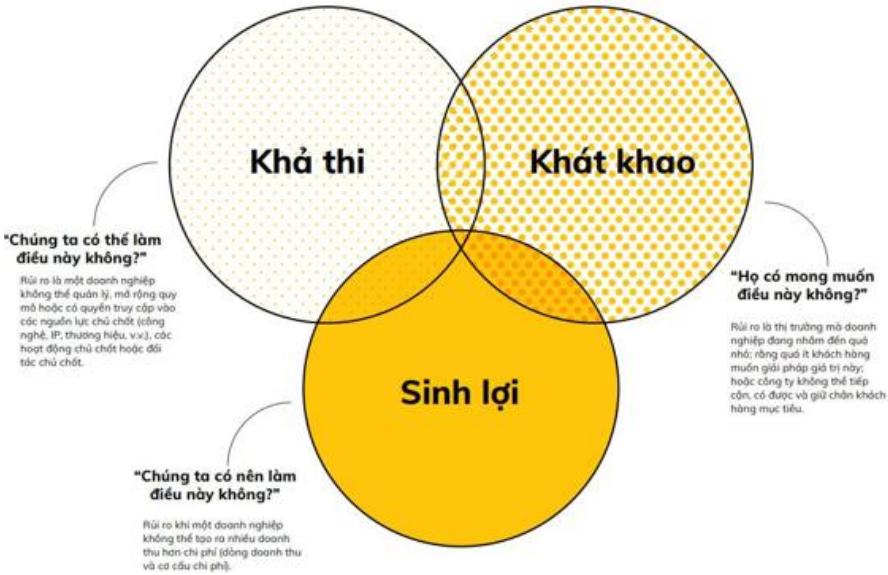
– Chúng tôi tin rằng chúng tôi có thể có lãi trong việc mua và vận chuyển các hộp dự án khoa học.

✔

☐ Chúng tôi tin rằng chúng tôi có thể mua tài liệu dự án khoa học với giá bán dưới 3 đô-la một hộp.

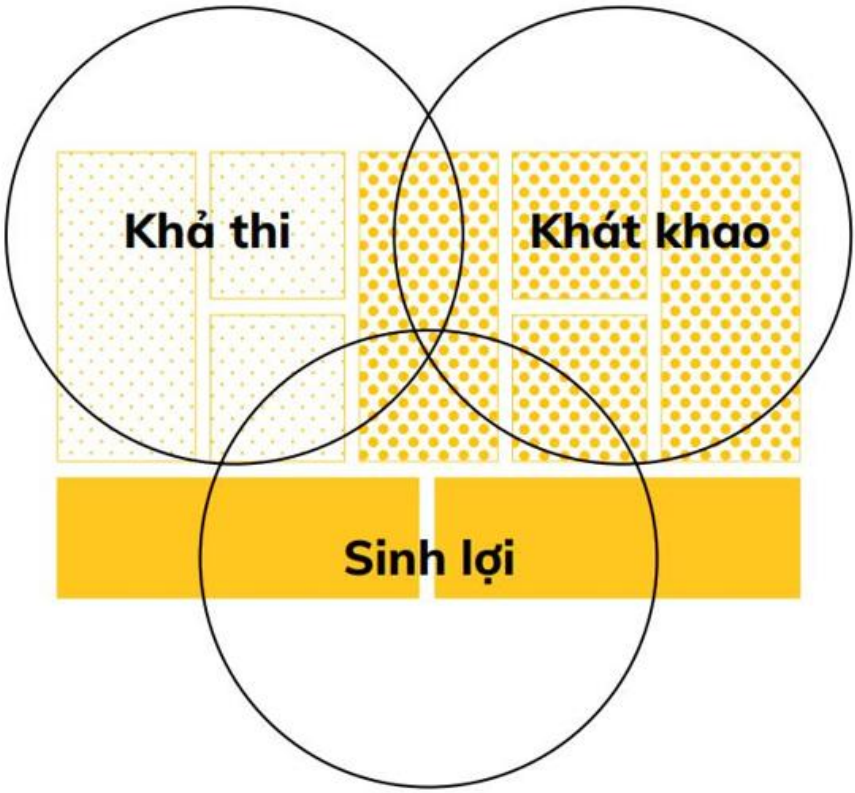
☐ Chúng tôi tin rằng chúng tôi có thể bán các vật liệu cho dự án

khoa học nội địa với mức dưới 5 đô-la một hộp.


Khả thi
Khát khao
Sinh lợi
"Chúng ta có thể làm điều này không?"
Rủi ro là một doanh nghiệp không thể quản lý, mở rộng quy mô hoặc có quyền truy cập vào các nguồn lực chủ chốt (công nghệ, IP, thương hiệu, v.v.), các hoạt động chủ chốt hoặc đối tác chủ chốt.
"Họ có mong muốn điều này không?"
Rủi ro là thị trường mà doanh nghiệp đang nhắm đến quá nhỏ; rằng quá ít khách hàng muốn giải pháp giá trị này; hoặc công ty không thể tiếp cận, có được và giữ chân khách hàng mục tiêu.
"Chúng ta có nên làm điều này không?"
Rủi ro khi một doanh nghiệp không thể tạo ra nhiều doanh thu hơn chi phí (dòng doanh thu và cơ cấu chi phí).

Các loại giả thuyết

Chuyển thể từ Larry Keeley, Doblin Group và IDEO.



Các loại giả thuyết trên Khung mô hình kinh doanh

RỦI RO THỊ TRƯỜNG

Các giả thuyết khát khao

Khám phá đầu tiên

Khung giải pháp giá trị chứa rủi ro thị trường trong cả bản đồ giá trị và hồ sơ khách hàng. Xác định các giả thuyết khát khao mà bạn đang đưa ra trong:

Hồ sơ khách hàng

Chúng tôi tin rằng chúng tôi...

• đang nhắm vào các công việc thực sự quan trọng đối với khách hàng.

• đang tập trung vào những nỗi đau thực sự quan trọng đối với khách hàng.

• đang tập trung vào lợi ích thực sự quan trọng đối với khách hàng.

Bản đồ giá trị

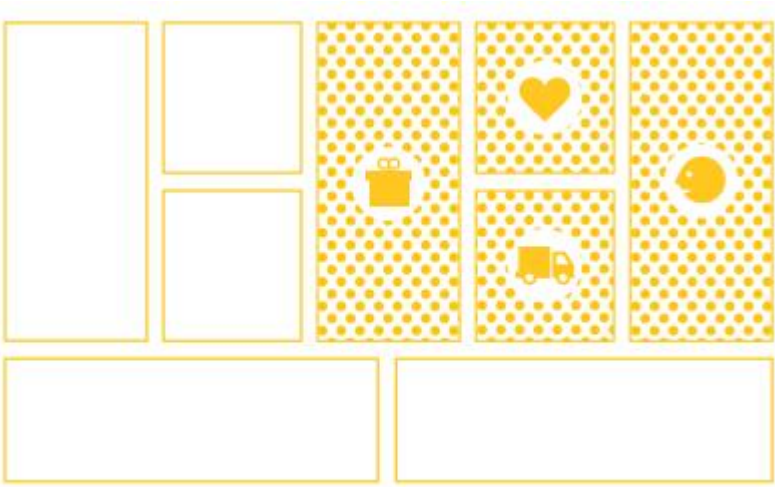
Chúng tôi tin rằng...

• sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi thực sự giải quyết các công việc cần làm tạo giá trị cao của khách hàng.

• sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi làm giảm đau đớn lớn nhất của khách hàng.

• sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi tạo ra những lợi ích quan trọng cho khách hàng.

Khung mô hình kinh doanh chứa rủi ro thị trường trong giải pháp giá trị, phân khúc khách hàng, các kênh kinh doanh và các thành phần quan hệ khách hàng. Xác định các giả thuyết khát khao mà bạn đang đưa ra trong:



Phân khúc khách hàng

Chúng tôi tin rằng chúng tôi...

• đang nhắm tới đúng phân khúc khách hàng.

• các phân khúc chúng tôi đang nhắm tới thực sự tồn tại.

• các phân khúc chúng tôi đang nhắm tới đủ lớn.

Giải pháp giá trị

Chúng tôi tin rằng...

• chúng tôi có các giải pháp giá trị phù hợp cho các phân khúc khách hàng mà chúng tôi đang nhắm đến.

• Giải pháp giá trị của chúng tôi đủ độc đáo để nhân rộng.

Các kênh kinh doanh

Chúng tôi tin rằng...

• chúng tôi có các kênh phù hợp để tiếp cận và có được khách hàng của mình.

• chúng tôi có thể làm chủ các kênh để cung cấp giá trị.

Quan hệ khách hàng

Chúng tôi tin rằng...

• chúng tôi có thể xây dựng những mối quan hệ đúng đắn với khách hàng.

• khó khiến khách hàng chuyển sang sản phẩm của một đối thủ cạnh tranh.

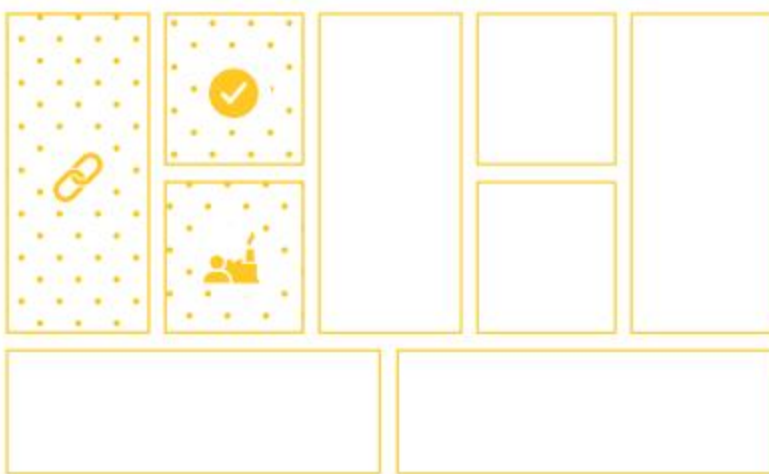
• chúng tôi có thể giữ chân khách hàng.

RỦI RO CƠ SỞ HẠ TẦNG

Giả thuyết khả thi

Khám phá thứ hai

Khung mô hình kinh doanh chứa rủi ro cơ sở hạ tầng trong đối tác then chốt, hoạt động then chốt và các thành phần nguồn lực then chốt. Xác định các giả thuyết khả thi mà bạn đang đưa ra trong:



Hoạt động then chốt

Chúng tôi tin rằng chúng tôi…

• có thể thực hiện tất cả các hoạt động (ở quy mô lớn) và ở mức chất lượng phù hợp cần thiết để xây dựng mô hình kinh doanh của chúng tôi.

Nguồn lực then chốt

Chúng tôi tin rằng chúng tôi…

• có thể đảm bảo và quản lý tất cả các công nghệ và nguồn lực (ở quy mô lớn) được yêu cầu, để xây dựng mô hình kinh doanh của chúng tôi, bao gồm sở hữu trí tuệ và con người, tài chính và các nguồn lực khác..

Đối tác then chốt

Chúng tôi tin rằng chúng tôi…

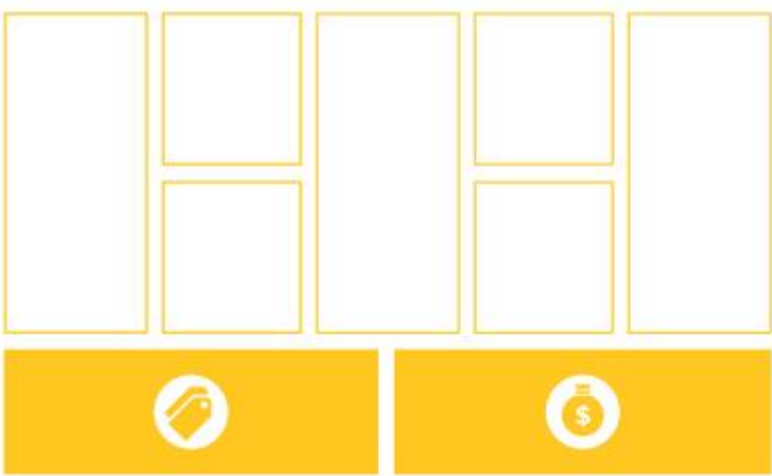
• có thể tạo ra các quan hệ đối tác cần thiết để xây dựng hướng kinh doanh của mình.

RỦI RO TÀI CHÍNH

Giả thuyết sinh lợi

Khám phá thứ ba

Khung mô hình kinh doanh chứa rủi ro tài chính trong dòng doanh thu và cấu trúc chi phí. Xác định các giả thuyết khả thi mà bạn đang thực hiện trong:



Dòng doanh thu

Chúng tôi tin rằng chúng tôi…

• có thể khiến khách hàng trả mức phí cụ thể cho các giải pháp giá trị của chúng tôi.

• có thể tạo ra đủ doanh thu.

Cơ cấu chi phí

Chúng tôi tin rằng chúng tôi…

• có thể quản lý các chi phí từ cơ sở hạ tầng của chúng tôi và giữ chúng ở mức kiểm soát được.

Lợi nhuận

Chúng tôi tin rằng chúng tôi…

• có thể tạo ra nhiều doanh thu hơn chi phí để có được lợi nhuận.

ĐỊNH NGHĨA

Lập bản đồ các giả định

Một bài tập nhóm trong đó các giả thuyết khát khao, sinh lợi và khả thi được đưa ra rõ ràng và ưu tiên về tầm quan trọng và bằng chứng.

Mọi ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ, giải pháp giá trị, mô hình kinh doanh hoặc chiến lược hoàn toàn mới đều đòi hỏi một bước nhảy vọt về niềm tin. Nếu được chứng minh là sai, những khía cạnh quan trọng và chưa được chứng minh trong ý tưởng của bạn có thể làm hỏng hướng kinh doanh của bạn. Bài tập lập bản đồ giả định được thiết kế để giúp bạn làm rõ mọi rủi ro dưới dạng giả thuyết, do đó bạn có thể ưu tiên tập trung chúng vào thí nghiệm gần nhất của mình.

Tổ chức triển khai như thế nào

Đội ngũ nòng cốt

Đội ngũ nòng cốt bao gồm các cá nhân sẽ được dành riêng (dedicated) để cho hướng kinh doanh mới này được thành công. Họ là nhóm đa chức năng. Điều này có nghĩa là họ có các kỹ năng về sản phẩm, thiết kế và công nghệ cần thiết để đạt mục tiêu và học hỏi một cách nhanh chóng trên thị trường với khách hàng thật. Nhóm nòng cốt tối thiểu cần phải có mặt khi đề ra các giả định từ Khung mô hình kinh doanh của bạn.

Đội ngũ hỗ trợ

Đội ngũ hỗ trợ bao gồm các cá nhân không nhất thiết phải dành riêng cho hướng kinh doanh, nhưng là những người cần thiết, để có được thành công. Những người đến từ ngành pháp lý, an toàn, tiêu chuẩn, tiếp thị và nghiên cứu người dùng sẽ được yêu cầu để kiểm tra các giả định, mà ở lĩnh vực đó, đội ngũ nòng cốt bị thiếu kiến thức chuyên môn và năng lực triển khai (know-how).

Nếu không có một đội ngũ hỗ trợ mạnh mẽ, các thành viên nhóm nòng cốt có thể thiếu đi bằng chứng và thông tin trong việc đưa ra các quyết định về những việc quan trọng.

LẬP BẢN ĐỒ GIẢ THUYẾT

Xác định giả thuyết

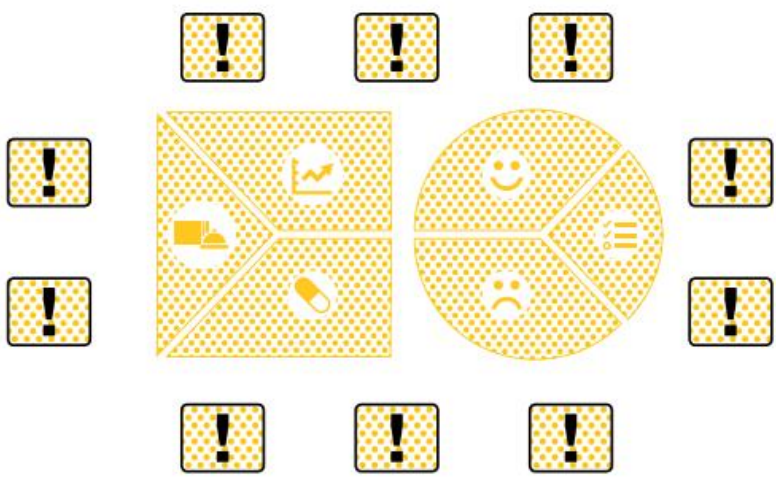
Bước 1

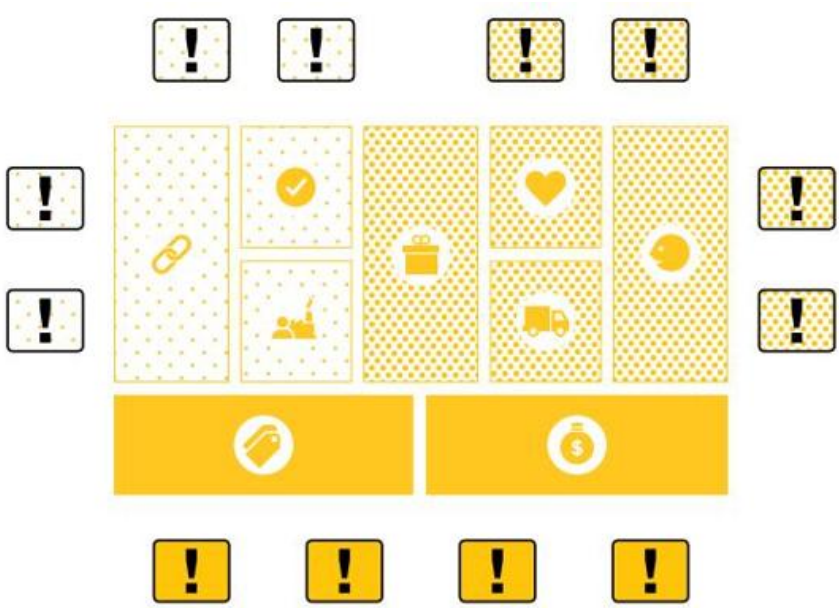
Sử dụng các nhãn dán để viết ra mỗi:

• giả thuyết khát khao và đặt nó trên các khung của bạn.

• giả thuyết khả thi và đặt nó trên các khung của bạn.

• giả thuyết sinh lợi và đặt nó trên các khung của bạn.





Cách nên dùng

• Sử dụng các nhãn dán có màu khác nhau cho các giả thuyết khát khao, khả thi và sinh lợi.

• Các giả thuyết của bạn nên càng cụ thể càng tốt, theo sự hiểu biết tốt nhất của bạn, dựa trên những gì bạn biết rõ nhất, tính đến ngày hôm nay.

• Mỗi giả thuyết nên là một nhãn dán riêng. Đừng viết nhiều giả thuyết lên một nhãn dán; điều này sẽ khiến cho việc ưu tiên các giả thuyết của bạn được dễ dàng hơn.

• Giữ cho giả thuyết của bạn ngắn gọn và chính xác. Đừng dài dòng.

• Thảo luận và thống nhất cả team trong khi viết.

LẬP BẢN ĐỒ GIẢ THUYẾT

Ưu tiên các giả thuyết

Bước 2

Sử dụng bản đồ giả định để sắp xếp thứ tự ưu tiên cho tất cả các

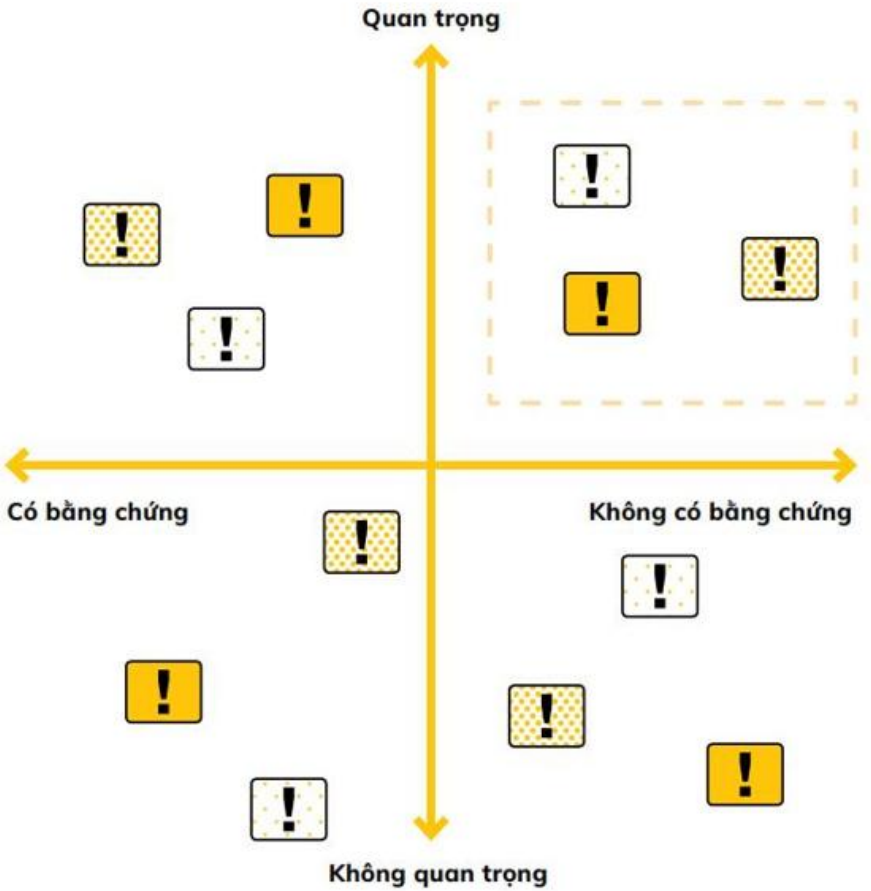
giả thuyết của bạn theo tầm quan trọng, và có hoặc không có bằng chứng, nhằm hỗ trợ cho những loại giả thuyết khác nhau.

Trục x: Bằng chứng

Trên trục x, bạn đặt tất cả các giả thuyết của mình vào vị trí, hiển thị số lượng bằng chứng bạn có hoặc không, để hỗ trợ hoặc bác bỏ một giả thuyết cụ thể. Bạn đặt một giả thuyết ở bên trái nếu bạn có thể đưa ra bằng chứng gần đây, có liên quan và có thể quan sát được, nhằm hỗ trợ cho một giả thuyết. Bạn đặt một giả thuyết ở bên phải nếu bạn không có bằng chứng và do đó sẽ cần phải tạo ra nó.

Trục y: Tầm quan trọng

Trên trục y, bạn đặt tất cả các giả thuyết về tầm quan trọng. Đặt một giả thuyết lên hàng đầu nếu nó thực sự quan trọng để ý tưởng kinh doanh của bạn thành công. Nói cách khác, nếu giả thuyết đó được chứng minh là sai, thì ý tưởng kinh doanh của bạn sẽ thất bại và tất cả các giả thuyết khác sẽ trở nên không liên quan. Bạn đặt một giả thuyết ở phía dưới nếu đó không phải là một trong những điều đầu tiên cần kiểm tra thực tế.



Phía trên - bên trái

Chia sẻ

Kiểm tra góc phần tư phía trên, bên trái, so với bằng chứng của bạn và chia sẻ nó với nhóm. Những giả thuyết này thực sự có bằng chứng quan sát được để chứng minh cho chúng không? Kiểm chứng các bằng chứng để đảm bảo rằng nó đủ tốt. Theo dõi những giả thuyết này trong kế hoạch của bạn trong tương lai

Phía trên - bên phải

Thí nghiệm

Tập trung vào góc phần tư phía trên bên phải để xác định giả thuyết nào cần kiểm tra trước. Điều này xác định các thí nghiệm gần nhất của bạn. Tạo các thí nghiệm để giải quyết các chủ đề rủi

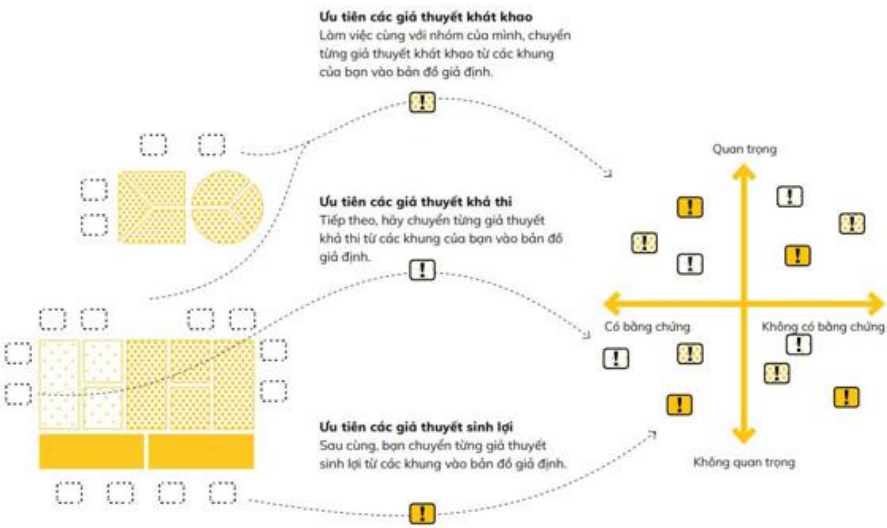
ro cao trong hướng kinh doanh của bạn.

LẬP BẢN ĐỒ GIẢ THUYẾT

Xác định và ưu tiên các giả thuyết rủi ro nhất

Bước 3

Đối với mục đích của cuốn sách này, trọng tâm chính sẽ là làm thế nào để kiểm chứng góc phần tư phía trên, bên phải của bản đồ giả định của bạn: nghĩa là thực hiện các thí nghiệm đối với các giả thuyết quan trọng và có bằng chứng yếu. Những giả định này nếu được chứng minh là sai thì sẽ khiến cho hướng kinh doanh của bạn gặp thất bại.

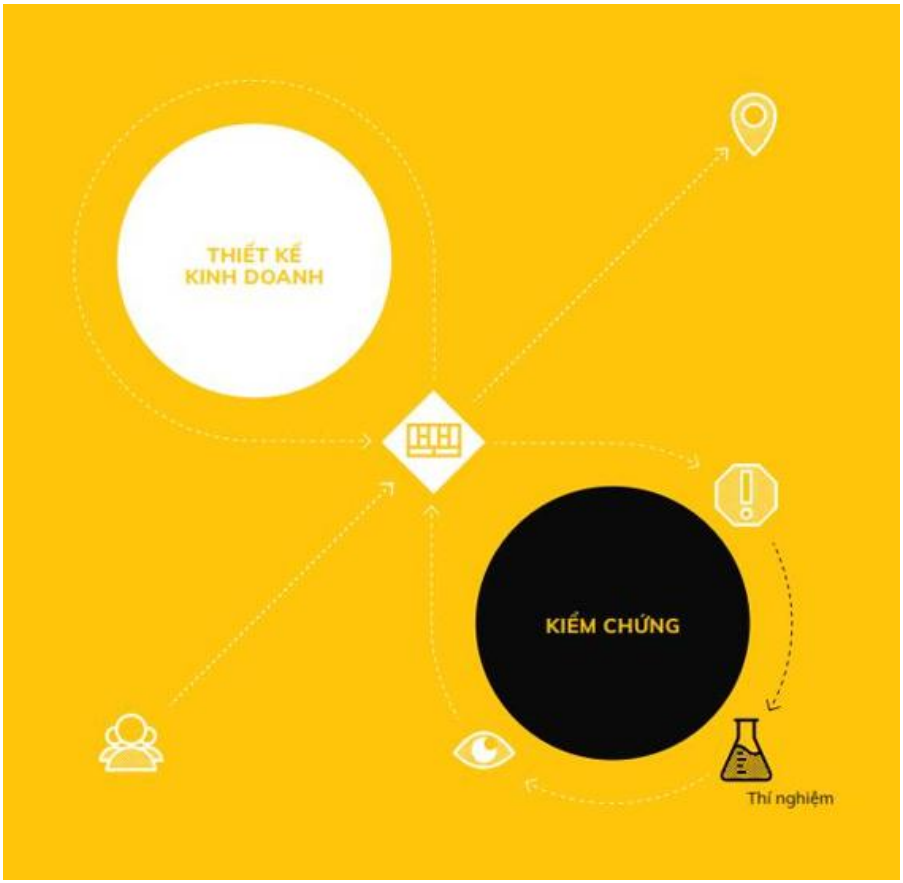

Ưu tiên các giả thuyết khát khao
Làm việc cùng với nhóm của mình, chuyển từng giả thuyết khát khao từ các khung của bạn vào bản đồ giả định.
Ưu tiên các giả thuyết khả thi
Tiếp theo, hãy chuyển từng giả thuyết khả thi từ các khung của bạn vào bản đồ giả định.
Ưu tiên các giả thuyết sinh lợi
Sau cùng, bạn chuyển từng giả thuyết sinh lợi từ các khung vào bản đồ giả định.
Quan trọng
Có bằng chứng
Không có bằng chứng
Không quan trọng

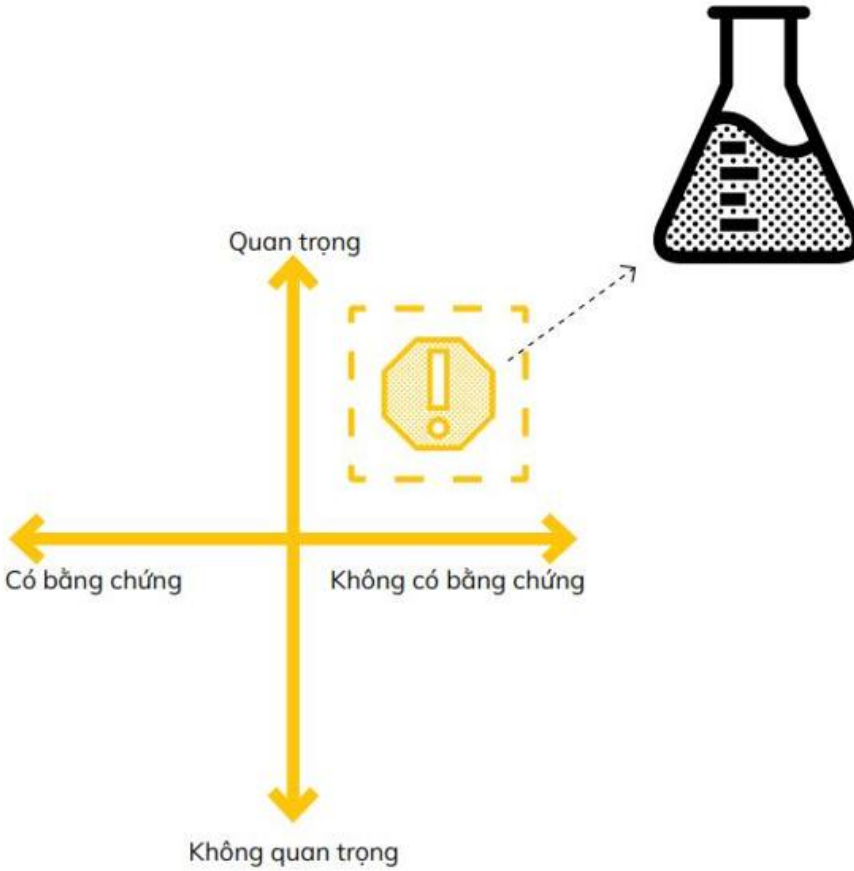
"Không quan trọng lý thuyết của bạn hay như thế nào, không quan trọng bạn thông minh ra sao. Nếu nó không hợp với thí nghiệm, thì nó là sai."

Richard Feynman

Nhà vật lý lý thuyết người Mỹ

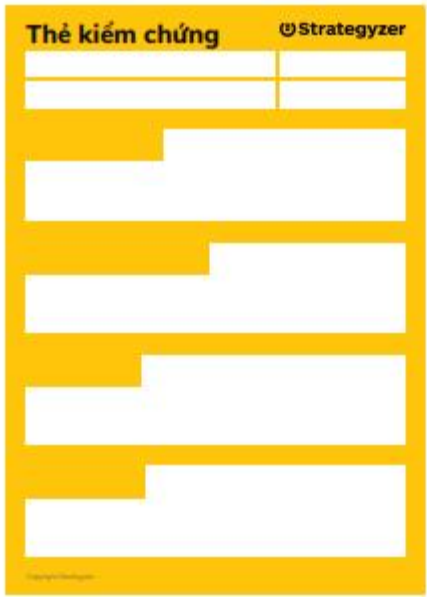
2.2
Thí nghiệm





1. Thiết kế thí nghiệm

Để bắt đầu với việc kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, bạn hãy biến những giả thuyết quan trọng nhất của mình thành các thí nghiệm. Bạn nên bắt đầu với các thí nghiệm rẻ và nhanh để học hỏi nhanh chóng. Mỗi thí nghiệm sẽ giúp bạn giảm bớt các rủi ro do phải tốn thời gian, sức lực và tiền bạc cho những ý tưởng không hiệu quả.



2. Thực hiện thí nghiệm

Mỗi thí nghiệm có thời gian thực hiện cụ thể, để tạo đủ bằng chứng mà bạn có thể học hỏi. Hãy chắc chắn rằng bạn chạy các thí nghiệm của mình gần như một nhà khoa học, vậy nên bằng chứng của bạn sẽ rõ ràng và không gây hiểu lầm.

ĐỊNH NGHĨA

Thí nghiệm

Thí nghiệm là phương thức giảm rủi ro và sự không chắc chắn trong ý tưởng kinh doanh của bạn.

Thí nghiệm là cốt lõi của phương pháp khoa học. Giống như giả thuyết, nó có thể được truy ngược lại lịch sử của mọi thứ kể từ cách chúng ta nhìn bằng mắt để đo lường thời gian.

Điều không thay đổi theo thời gian là phương pháp khoa học là một phương pháp có giá trị để tạo ra những hiểu biết.

Trẻ em, một cách tự nhiên, thử nghiệm và lặp đi lặp lại cách làm

của chúng thông qua các vấn đề gặp phải. Khi bọn trẻ bắt đầu đến trường, học hỏi thông qua cách giảng dạy truyền thống, thì việc thử nghiệm trong một môi trường thực tiễn, bên ngoài lớp học ngày càng trở nên ít đi. Cách học sinh được chấm điểm, đánh giá và kiểm tra, truyền đi thông điệp rằng các em phải tìm ra câu trả lời đúng duy nhất. Thế nhưng, trong cuộc sống, ví dụ như trong kinh doanh, thì hiếm khi chỉ có một câu trả lời đúng duy nhất. Vì vậy, theo thời gian, mọi người tối ưu hóa để bản thân là đúng, thay vì mình tiến bộ, vì họ đã quen với việc bị phạt khi làm sai.

Không có gì ngạc nhiên khi trẻ em lớn lên theo kiểu hệ thống giáo dục này lại trở thành những người lớn thường xuyên phải vật lộn với suy nghĩ về việc mắc lỗi. Văn hóa ai làm đúng thì được thưởng, ai sai bị phạt đã lan rộng vào các doanh nghiệp của họ. Họ đã quen với việc tìm kiếm một câu trả lời đúng.

Khi bạn đọc cuốn sách này và tìm hiểu cách kiểm chứng ý tưởng kinh doanh của mình, bạn sẽ thấy thường không phải chỉ có một con đường phía trước, mà là nhiều con đường.

Khi bạn thí nghiệm, hãy nhớ lại cảm giác khi còn ở học mẫu giáo: khi bạn được phép cố gắng lắp cái chốt vuông vào lỗ tròn. Thí nghiệm là sáng tạo theo một cách có cấu trúc. Hãy khai thác năng lượng đó trong chính bạn và với đội nhóm của bạn.

Đối với mục đích của cuốn Kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, trọng tâm sẽ nói về các thí nghiệm kinh doanh:

• chúng là các thủ tục để giảm rủi ro và sự không chắc chắn của một ý tưởng kinh doanh.

• đưa ra bằng chứng lỏng lẻo hoặc mạnh mẽ cho việc ủng hộ hoặc bác bỏ một giả thuyết.

• các thí nghiệm có thể nhanh/chậm và rẻ/tốn kém trong việc thực hiện.

Như thế nào là một thí nghiệm tốt?

Một thí nghiệm tốt là thí nghiệm đủ rõ ràng để các thành viên trong nhóm có thể mô phỏng nó, tạo dữ liệu có thể sử dụng và so sánh được.

• Xác định một cách rõ ràng “Ai” (đối tượng thử nghiệm).

• Xác định một cách rõ ràng “Ở đâu” (bối cảnh thử nghiệm).

• Xác định một cách rõ ràng “Cái gì” (các yếu tố cần kiểm chứng).

Các thành phần của một thí nghiệm là gì?

Một thí nghiệm kinh doanh được thiết kế tốt bao gồm bốn thành phần:

1. Giả thuyết

Giả thuyết quan trọng nhất từ góc phần tư phía trên, bên phải của bản đồ giả định của bạn.

2. Thí nghiệm

Mô tả về thí nghiệm bạn sẽ chạy để hỗ trợ hoặc bác bỏ giả thuyết.

3. Đo lường

Dữ liệu mà bạn sẽ đo như một phần của thí nghiệm.

4. Tiêu chí

Các tiêu chí thành công cho số liệu thí nghiệm của bạn.

Thí nghiệm kêu gọi hành động (call-to-action)

Một loại thí nghiệm cụ thể, dùng để nhắc nhở đối tượng thí nghiệm thực hiện một hành động có thể quan sát được. Chúng được sử dụng trong việc thử nghiệm với mục đích kiểm tra một hoặc nhiều giả thuyết.

Tạo nhiều thí nghiệm cho giả thuyết của bạn

Chúng tôi chưa từng hợp tác với một đội nhóm nào mà chỉ tạo ra một thí nghiệm đã có ngay bước đột phá lớn, và sau đó tiếp tục tạo ra được một doanh nghiệp trị giá hàng tỷ đô. Trên thực tế, phải mất hàng loạt các thí nghiệm để bạn có thể tạo ra được xác suất kinh doanh thành công. Hãy sử dụng Thẻ kiểm chứng và thư viện thí nghiệm để giúp bạn tạo ra các thí nghiệm được định dạng tốt, cũng như giúp bạn kiểm chứng các giả thuyết kinh doanh của mình.

Thẻ kiểm chứng
Strategyzer
Phỏng vấn khách hàng
Grace Grant
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng ta tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn
chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn
của con họ.
BƯỚC 2: KIỂM CHỨNG
Để thẩm định điều này,
chúng ta sẽ
phỏng vấn
20 phụ huynh thế hệ Y về nhu cầu
dự án khoa học của con họ.
BƯỚC 3: ĐO LƯỜNG
Và đo
những việc cần làm, nỗi đau, và
lợi ích quan trọng nhất của khách hàng chưa
được đáp ứng với những giải pháp hiện có.
BƯỚC 4: TIÊU CHÍ
Chúng ta sẽ đúng khi
chúng ta chính xác được
80% trong việc xếp hạng về việc cần làm,
nỗi đau, và lợi ích quan trọng nhất.

Thẻ kiểm chứng

Strategyzer

Phân tích xu hướng tìm kiếm

Bob Gail

BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT

Chúng ta tin rằng các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.

BƯỚC 2: KIỂM CHỨNG

Để thẩm định điều này, chúng ta sẽ triển khai việc phân tích xu hướng tìm kiếm online của các bậc phụ huynh thế hệ Y, về các giải pháp dự án khoa học cho con của họ

BƯỚC 3: ĐO LƯỜNG

Và đo lượng tìm kiếm nội địa.

BƯỚC 4: TIÊU CHÍ

Chúng ta sẽ đúng khi lượng tìm kiếm nội địa hơn 10.000 lượt mỗi tháng.

Thẻ kiểm chứng

Strategyzer

Điều hướng

Assigned to: *Claire McCain*

Deadline

Duration

BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT

Chúng ta tin rằng các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.

Critical

BƯỚC 2: KIỂM CHỨNG

Để thẩm định điều này, chúng ta sẽ lựa chọn các bộ sản phẩm dự án khoa học cho 20 đứa trẻ của các phụ huynh thế hệ Y.

Test Cost Data Reliability

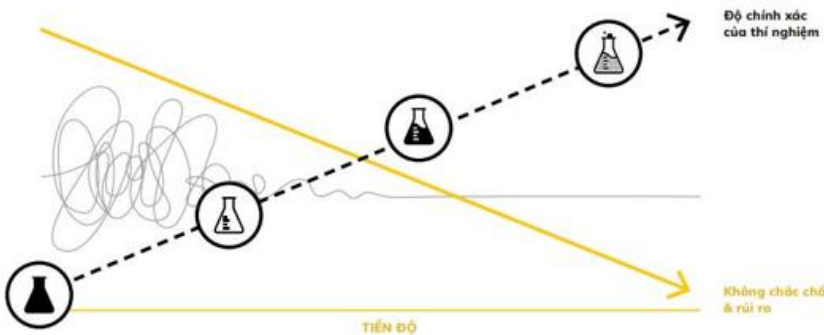
BƯỚC 3: ĐO LƯỜNG

Và đo thời gian tạo, chi phí tạo, chi phí vận chuyển và mức độ hài lòng của khách hàng.

Time Required

BƯỚC 4: TIÊU CHÍ

Chúng ta sẽ đúng khi mức độ hài lòng của khách hàng là "hài lòng một phần" hoặc "rất hài lòng" cho 16 trên 20 phụ huynh tham gia thí nghiệm.



Các thí nghiệm làm giảm nguy cơ không chắc chắn

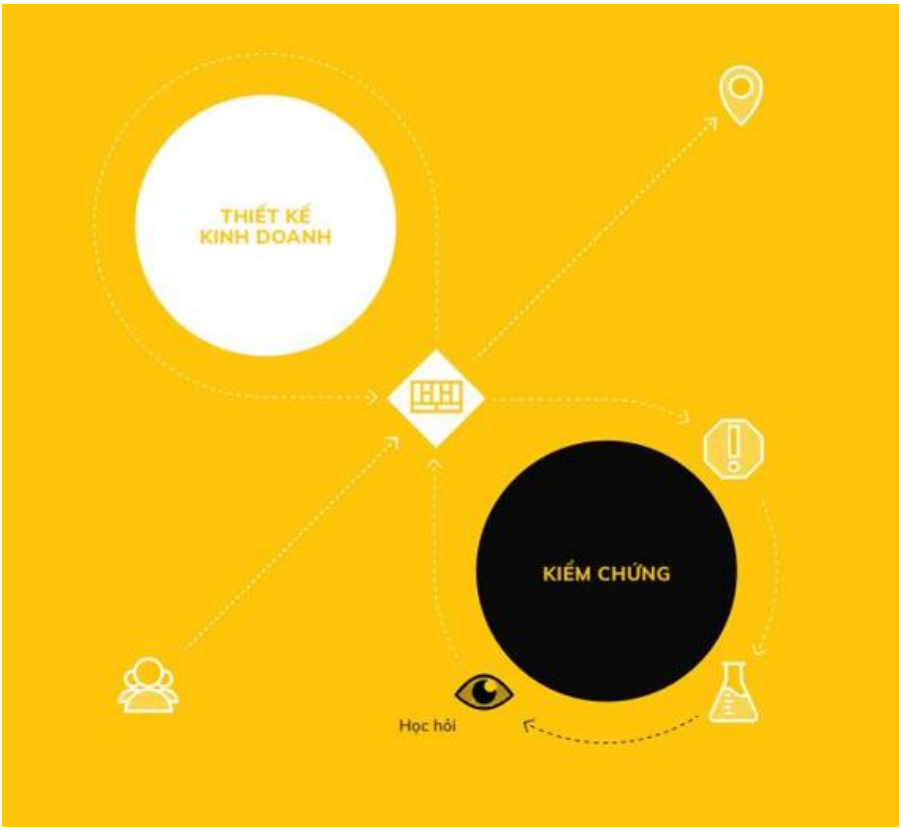
Khi bạn đọc *Kiểm chứng ý tưởng kinh doanh*, bạn sẽ bắt đầu hiểu làm thế nào các thí nghiệm có thể giúp bạn giảm nhanh nguy cơ không chắc chắn. Thay vì xây dựng trong nội bộ, nghĩa là một khu vực không có khách hàng, trong một thời gian dài, thì bạn sẽ học cách để giảm rủi ro từng bước theo thời gian. Điều này cho phép bạn xây đúng thời điểm và đảm bảo độ chính xác.

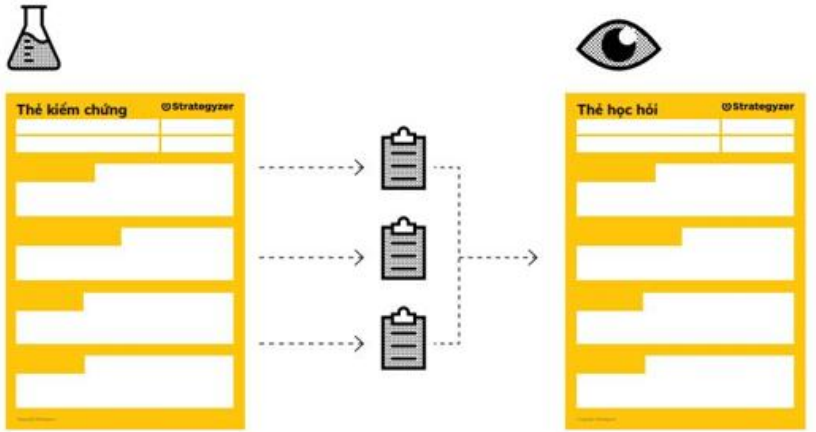
"Bất cứ ai không cảm thấy xấu hổ về phiên bản năm ngoái của chính mình thì có lẽ họ đang không học hỏi đủ."

Alain de Botton

Triết gia

2.3
Học hỏi





1. Phân tích bằng chứng

Bằng chứng tự nó không nói lên điều gì. Hãy thu thập bằng chứng bạn có từ các thí nghiệm khác nhau cho một giả thuyết cụ thể và phân tích nó. Hãy chắc chắn rằng bạn phân biệt được giữa bằng chứng thuyết phục và bằng chứng còn yếu.

2. Có được bài học sâu

Bài học sâu (insights) là những kiến thức quan trọng mà bạn có được từ việc phân tích dữ liệu. Chúng cho phép bạn ủng hộ hoặc bác bỏ các giả thuyết mà bạn đã kiểm chứng và giúp bạn hiểu được khả năng ý tưởng của bạn sẽ hoạt động như thế nào.

ĐỊNH NGHĨA

Bằng chứng

Bằng chứng là gì?

Bằng chứng là những gì bạn sử dụng để ủng hộ hoặc bác bỏ các giả thuyết làm cơ sở cho ý tưởng kinh doanh của bạn. Đó là dữ liệu mà bạn có được từ nghiên cứu hoặc tạo ra từ các thí nghiệm kinh doanh. Bằng chứng có thể có nhiều hình thức khác nhau, từ bằng chứng có tính thuyết phục đến những bằng chứng lỏng lẻo.

Với mục đích kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, chúng tôi tập trung vào bằng chứng thí nghiệm kinh doanh của bạn, cái mà chúng tôi xác định là:

• dữ liệu được tạo từ một thí nghiệm hoặc được thu thập từ thực tế.

• các sự việc ủng hộ hoặc bác bỏ một giả thuyết.

• có thể có tính chất khác nhau (ví dụ: báo giá, hành vi, tỷ lệ chuyển đổi, đơn đặt hàng, mua hàng); có thể yếu/mạnh.

Sức mạnh của bằng chứng

Sức mạnh của bằng chứng xác định mức độ đáng tin cậy của bằng chứng, giúp ủng hộ hoặc bác bỏ một giả thuyết. Bạn có thể đánh giá sức mạnh của bằng chứng thông qua việc kiểm tra bốn lĩnh vực. Bằng chứng có dựa trên…?

	Bằng chứng yếu	⟷	Bằng chứng mạnh (hơn)
1.	**Các quan điểm (niềm tin)** Khi mọi người nói những điều như "tôi sẽ…, "tôi nghĩ rằng _____ rất quan trọng", "tôi tin rằng…, hoặc "tôi thích…"		**Các sự thật (sự kiện)** Khi mọi người nói những điều như "Tuần trước tôi _____," "Trong tình huống đó tôi thường _____," hoặc "tôi đã dành _____."
2.	**Điều mọi người nói** Điều mọi người nói trong một cuộc phỏng vấn hoặc khảo sát không nhất thiết là những gì họ làm trong cuộc sống thật, hoặc sẽ làm trong tương lai.		**Điều mọi người làm** Hành vi có thể quan sát được nói chung là một dự đoán tốt về cách mọi người hành động và những gì mọi người có thể làm trong tương lai.
3.	**Bối cảnh phòng thí nghiệm** Khi mọi người biết rằng bạn đang thử nghiệm một cái gì đó, họ có thể cư xử khác với trong môi trường thế giới thật.		**Bối cảnh thế giới thật** Dự đoán đáng tin cậy nhất về hành vi trong tương lai là những gì bạn quan sát mọi người đang làm khi họ không biết họ đang được kiểm chứng.
4.	**Đầu tư nhỏ** Đăng ký qua email để được thông báo về việc phát hành sản phẩm sắp tới là một khoản đầu tư nhỏ và bằng chứng quan tâm tương đối yếu.		**Đầu tư lớn** Mua trước một sản phẩm hoặc đặt cược uy tín của một ai đó là một khoản đầu tư quan trọng và bằng chứng mạnh mẽ về sự quan tâm thực sự.

Các thí nghiệm khác nhau tạo ra bằng chứng khác nhau

Phỏng vấn khách hàng

Thẻ kiểm chứng
Strategyzer
Phỏng vấn Khách hàng
Grace Grant
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng ta tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y
muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với
trình độ học vấn của con họ.
BƯỚC 2: KIỂM CHỨNG
Để thẩm định điều này,
chúng ta sẽ
phỏng vấn 20 phụ
huynh thế hệ Y về nhu cầu dự án
khoa học của con họ.
BƯỚC 3: ĐO LƯỜNG
Và đo
những việc cần làm, nỗi đau, và
lợi ích quan trọng nhất của khách hàng chưa
được đáp ứng với những giải pháp hiện có.
BƯỚC 4: TIÊU CHÍ
Chúng ta sẽ đúng khi
chúng ta chính xác được
80% trong việc xếp hạng về việc cần làm,
nỗi đau, và lợi ích quan trọng nhất.

Trích dẫn lời

SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG

"Chúng tôi muốn con mình có một dự án độc đáo nổi bật tham gia hội chợ khoa học, không giống với các bé khác."

"Nó phải phù hợp với cấp lớp của con bé. Cái chúng tôi đã thử dành cho học sinh lớp 2 nhưng quá khó."

"Nhiều bộ dụng cụ chúng tôi tìm thấy trên mạng, miễn phí, nhưng thiếu hướng dẫn hoặc khó hiểu."

"Tôi sẽ trả tiền để có một bộ dự án khoa học được đóng gói với tất cả mọi thứ chúng ta cần trong một hộp."

Phân tích xu hướng tìm kiếm
Thẻ kiểm chứng
Strategyzer
Phân tích Xu hướng Tìm kiếm
Bob Gail
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng ta tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y
muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.
BƯỚC 2: KIỂM CHỨNG
Để thẩm định điều này, chúng ta sẽ
triển khai việc phân tích xu hướng tìm kiếm online của các bậc phụ huynh thế hệ Y, về các giải pháp dự án khoa học cho con của họ
BƯỚC 3: ĐO LƯỜNG
Và đo
lượng tìm kiếm nội địa.
BƯỚC 4: TIÊU CHÍ
Chúng ta sẽ đúng khi
lượng tìm kiếm nội địa
hơn 10.000 lượt mỗi tháng.
Dữ liệu về khối lượng tìm kiếm
SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG

Tháng 2:

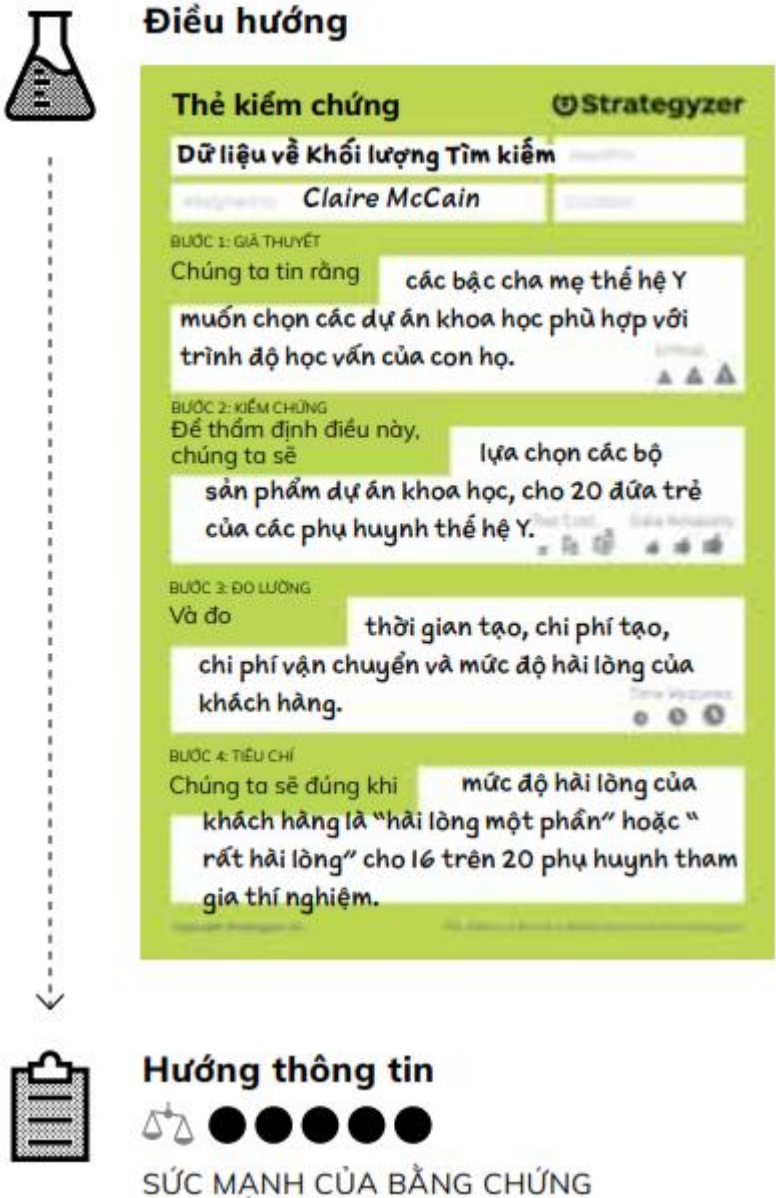
"ý tưởng hội chợ khoa học" đã có 5k-10k tìm kiếm.

"ý tưởng hội chợ khoa học mẫu giáo" đã có 10k-15k lượt tìm kiếm.

“ý tưởng hội chợ khoa học lớp một” có 1k-5k lượt tìm kiếm .

“ý tưởng hội chợ khoa học lớp hai” có dưới 1k tìm kiếm.

“ý tưởng hội chợ khoa học lớp ba” có dưới 1k tìm kiếm.


Điều hướng
Thẻ kiểm chứng
Strategyzer
Dữ liệu về Khối lượng Tìm kiếm
Claire McCain
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng ta tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.
BƯỚC 2: KIỂM CHỨNG
Để thẩm định điều này, chúng ta sẽ
lựa chọn các bộ sản phẩm dự án khoa học, cho 20 đứa trẻ của các phụ huynh thế hệ Y.
BƯỚC 3: ĐO LƯỜNG
Và đo
thời gian tạo, chi phí tạo, chi phí vận chuyển và mức độ hài lòng của khách hàng.
BƯỚC 4: TIÊU CHÍ
Chúng ta sẽ đúng khi
mức độ hài lòng của khách hàng là "hài lòng một phần" hoặc "rất hài lòng" cho 16 trên 20 phụ huynh tham gia thí nghiệm.
Hướng thông tin
SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG

Thời gian tạo = 2 giờ cho mỗi bộ

Chi phí để tạo = $10-$15

Chi phí vận chuyển = $5-$8

Điểm hài lòng của khách hàng = Hài lòng một phần

ĐỊNH NGHĨA

Bài học sâu

Bài học sâu là gì?

Có một sự khác biệt giữa xem xét một cái gì đó và tìm kiếm một cái gì đó. Bằng chứng tự nó sẽ không giúp bạn giảm rủi ro trong ý tưởng kinh doanh của bạn; do đó, chúng tôi khuyên bạn nên khai thác những bài học sâu từ bằng chứng mà thí nghiệm của bạn tạo ra.

Đối với mục đích kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, Bài học sâu (insights) của doanh nghiệp được xác định là:

• những gì bạn học được từ việc nghiên cứu bằng chứng.

• kiến thức liên quan đến tính hợp lý của một giả thuyết và tiềm năng khám phá các hướng mới.

• nền tảng để đưa ra quyết định kinh doanh sáng suốt và hành động.

Phỏng vấn khách hàng

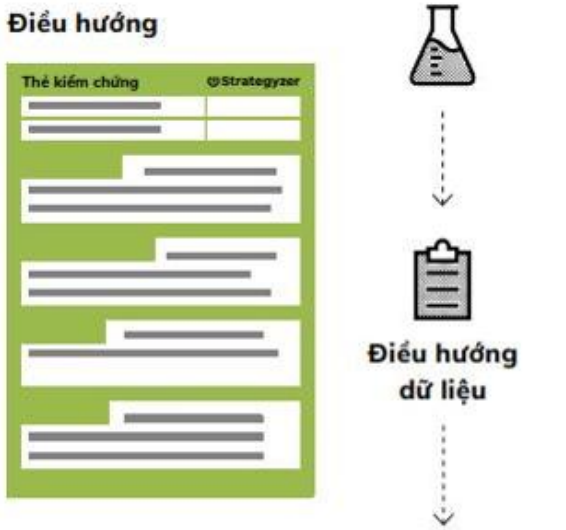
Trích dẫn lời

Thẻ học tập
Strategyzer
Phỏng vấn khách hàng
Grace Grant
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng tôi tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.
BƯỚC 2: QUAN SÁT
Chúng tôi đã quan sát được
Chúng tôi đã quan sát được các phụ huynh thế hệ Y muốn con họ có một dự án độc đáo, với hướng dẫn rõ ràng và phù hợp với khả năng của bé.
BƯỚC 3: HỌC TẬP VÀ BÀI HỌC
Từ đó chúng tôi biết được rằng
sự độc đáo là một việc cần làm quan trọng mà trước đây chúng tôi đã không nhấn mạnh đến nó.
BƯỚC 4: QUYẾT ĐỊNH VÀ HÀNH ĐỘNG
Vì thế chúng tôi sẽ
sử dụng ngôn ngữ của khách hàng về sự độc đáo trên landing page của giải pháp giá trị.

Phân tích xu hướng tìm kiếm

Dữ liệu về khối lượng tìm kiếm

Thẻ học tập
Strategyzer
Phân tích xu hướng tìm kiếm
Bob Gail
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng tôi tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.
BƯỚC 2: QUAN SÁT
Chúng tôi đã quan sát được
các bậc phụ huynh thế hệ Y đang tìm kiếm các ý tưởng về tham gia hội chợ khoa học trên mạng.
BƯỚC 3: HỌC TẬP VÀ BÀI HỌC
Từ đó chúng tôi biết được rằng
cấp mẫu giáo có lượng tìm kiếm nhiều nhất.
BƯỚC 4: QUYẾT ĐỊNH VÀ HÀNH ĐỘNG
Vì thế chúng tôi sẽ
đào sâu hơn với các bậc phụ huynh có con ở cấp mẫu giáo, để thấu hiểu tốt hơn về nhu cầu của họ.



Thẻ học tập
Strategyzer
Điều hướng
Claire McCain
BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT
Chúng tôi tin rằng
các bậc cha mẹ thế hệ Y muốn chọn các dự án khoa học phù hợp với trình độ học vấn của con họ.
BƯỚC 2: QUAN SÁT
Chúng tôi đã quan sát được
nói chung các phản hồi đều tích cực nhưng thời gian và chi phí để tạo bộ sản phẩm vượt mức giá mà chúng tôi nhắm đến.
BƯỚC 3: HỌC TẬP VÀ BÀI HỌC
Từ đó chúng tôi biết được rằng
kể cả khi các phụ huynh hài lòng, thì chúng ta vẫn phải tìm ra cách để giảm thời gian và chi phí xuống.
BƯỚC 4: QUYẾT ĐỊNH VÀ HÀNH ĐỘNG
Vì thế chúng tôi sẽ
tìm kiếm các nhà cung cấp sỉ và các bước tối ưu để lắp ráp các bộ sản phẩm.

ĐỊNH NGHĨA

Mức độ tự tin

Mức độ tự tin của bạn cho thấy mức độ bạn tin rằng bằng chứng của bạn đủ mạnh để ủng hộ hoặc bác bỏ một giả thuyết cụ thể.

Không phải tất cả các bằng chứng và bài học sâu đều như nhau. Bạn nên tự tin hơn vào những bài học sâu của mình, khi bạn thực hiện một số thí nghiệm với bằng chứng ngày càng mạnh mẽ, cho một giả thuyết cụ thể. Ví dụ: bạn có thể bắt đầu với những cuộc phỏng vấn để có được một số bài học sâu đầu tiên về việc cần làm, nỗi đau và lợi ích của khách hàng của bạn. Sau đó, bạn có thể chạy một cuộc khảo sát để kiểm chứng bài học sâu của mình ở quy mô lớn hơn với nhiều khách hàng hơn. Cuối cùng, bạn có thể tiếp tục với một thí nghiệm mô phỏng bán hàng để tạo ra loại bằng chứng mạnh nhất cho sự quan tâm của khách hàng.

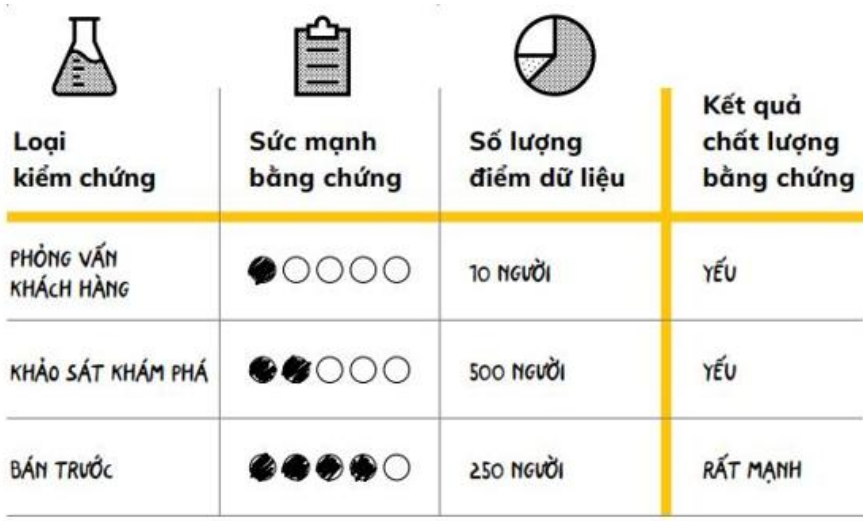
Có ba khía cạnh giúp bạn xác định mức độ tự tin của mình:

1. Loại bằng chứng và sức mạnh của chúng

Các loại bằng chứng khác nhau có sức mạnh khác nhau. Trích dẫn từ một cuộc phỏng vấn là một chỉ số tương đối yếu về hành vi trong tương lai. Hành vi mua hàng trong thí nghiệm mô phỏng bán hàng sẽ là một chỉ báo rất mạnh về hành vi trong tương lai. Loại bằng chứng bạn thu thập được cho một giả thuyết cụ thể sẽ ảnh hưởng đến mức độ tự tin của bạn về độ tin cậy của những bài học sâu.

2. Số lượng điểm dữ liệu trên mỗi thí nghiệm

Bạn càng có nhiều điểm dữ liệu càng tốt. Năm lời dẫn chứng từ các cuộc phỏng vấn khách hàng cá nhân rõ ràng sẽ yếu hơn 100 lời dẫn. Tuy nhiên, cùng số lượng dẫn chứng đó, nhưng khả năng chính xác của 100 lời dẫn chứng, từ các cá nhân rõ ràng, sẽ vẫn cao hơn khi so với 100 điểm dữ liệu mà bạn có được trong một cuộc khảo sát mà các khách hàng là vô danh.



Loại kiểm chứng	Sức mạnh bằng chứng	Số lượng điểm dữ liệu	Kết quả chất lượng bằng chứng
PHỎNG VẤN KHÁCH HÀNG	●○○○○	10 NGƯỜI	YẾU
KHẢO SÁT KHÁM PHÁ	●●○○○	500 NGƯỜI	YẾU
BÁN TRƯỚC	●●●●○	250 NGƯỜI	RẤT MẠNH

3. Số lượng và loại thí nghiệm được thực hiện cho cùng một giả thuyết

Mức độ tự tin của bạn sẽ tăng lên tỉ lệ thuận với số lượng thí nghiệm bạn tiến hành để kiểm chứng cho cùng một giả thuyết. Ba loạt phỏng vấn sẽ tốt hơn một. Nhưng nếu bạn tiến hành ba loạt, với ba loại thí nghiệm khác nhau, bao gồm phỏng vấn, khảo sát và mô phỏng bán hàng để kiểm chứng cho giả thuyết tương tự, thì kết quả nhận được sẽ còn tốt hơn nữa. Bạn sẽ đạt được kết quả tốt nhất khi tiến hành các thí nghiệm với sức mạnh bằng chứng ngày càng tăng, và bạn càng học được nhiều hơn.

Mức độ tự tin của giả thuyết

Bạn tự tin đến mức nào để có thể ủng hộ hoặc bác bỏ một giả thuyết cụ thể, dựa trên các thí nghiệm, bằng chứng và bài học sâu?

- Rất tự tin

Bạn có thể rất tự tin nếu bạn đã thực hiện một số thí nghiệm, trong đó có ít nhất một thí nghiệm thuộc dạng kiểm chứng kêu-gọi-hành- động (call-to-action), và đã tạo ra được bằng chứng rất mạnh.

- Hơi tự tin

Bạn có thể hơi tự tin nếu bạn đã thực hiện một số thí nghiệm, tạo ra bằng chứng mạnh mẽ hoặc một thí nghiệm kêu-gọi-hành-động đặc biệt mạnh mẽ.

- Không thực sự tự tin

Nếu hiện tại bạn chỉ đang thực hiện các cuộc phỏng vấn hoặc khảo sát, và trong đó mọi người nói họ sẽ làm gì. Bạn sẽ cần chạy thêm nhiều thí nghiệm hơn và có các bằng chứng mạnh mẽ hơn. Bởi vì, trong thực tế, mọi người có thể sẽ cư xử theo một cách rất khác.

- Không tự tin chút nào

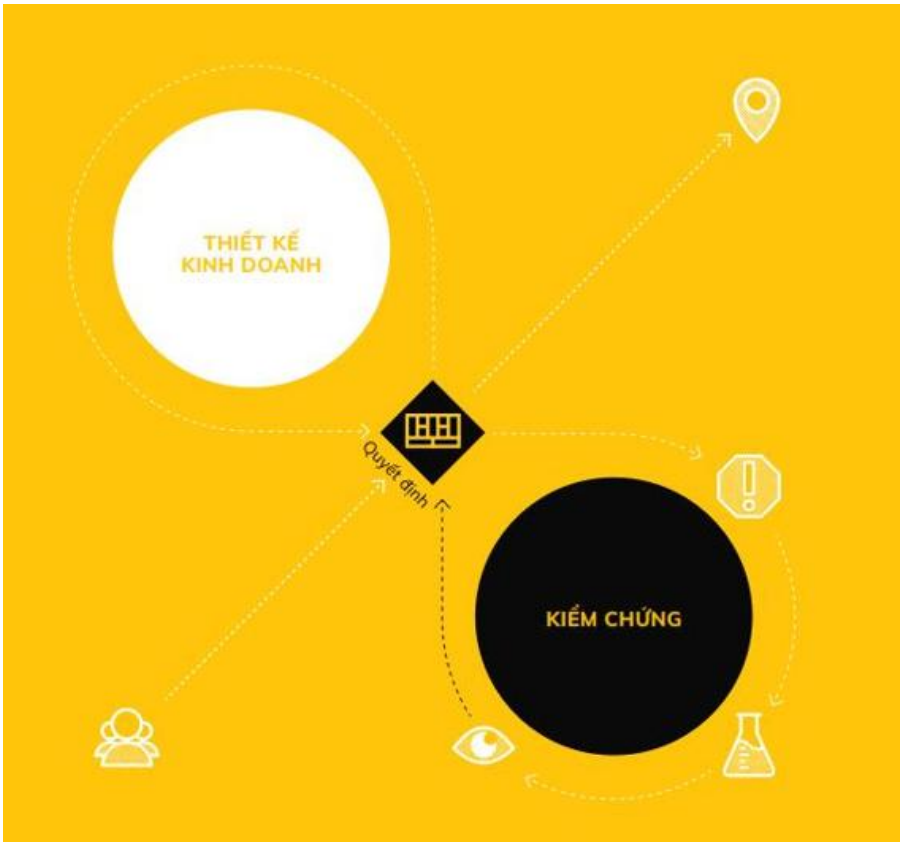
Trường hợp khi bạn chỉ mới chạy một thí nghiệm duy nhất, với các bằng chứng lỏng lẻo, bạn cần thí nghiệm nhiều hơn, chẳng hạn như một cuộc phỏng vấn hoặc khảo sát.

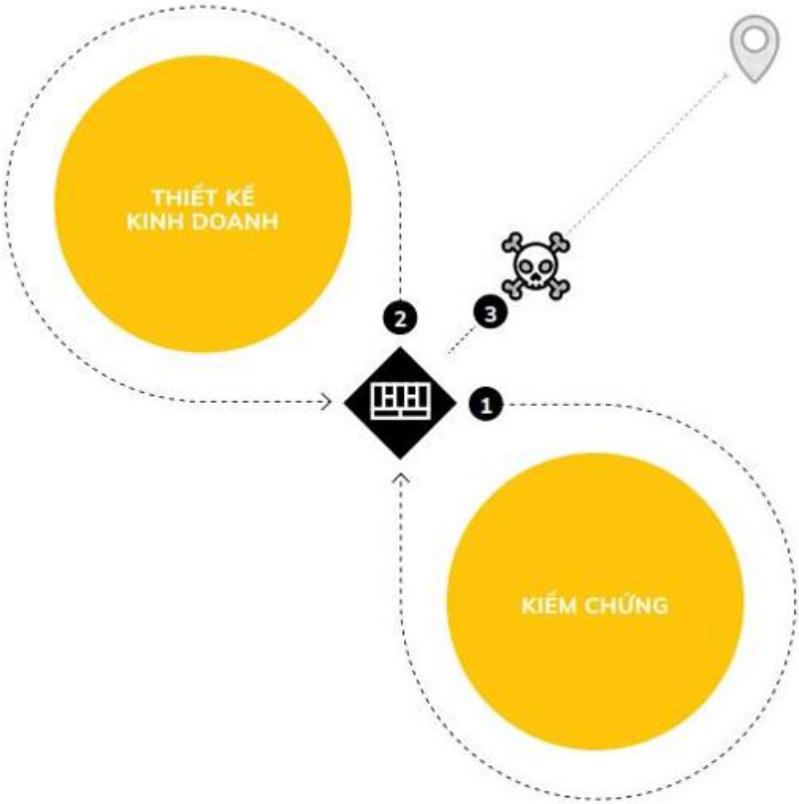
"Hãy có một thiên kiến hướng tới hành động - hãy tập trung vào điều gì đó xảy ra ngay lúc này. Bạn có thể chia kế hoạch lớn đó thành các bước nhỏ và thực hiện bước đầu tiên ngay lập tức."

Indira Gandhi

Nguyên Thủ tướng Ấn Độ

2.4
Quyết định





1. Kiên trì

Quyết định tiếp tục việc kiểm chứng một ý tưởng dựa trên bằng chứng và các bài học. Bạn kiên trì bằng cách kiểm chứng thêm giả thuyết tương tự với một thí nghiệm mạnh mẽ hơn hoặc bằng cách chuyển sang giả thuyết quan trọng tiếp theo của bạn.

2. Điểm ngoặt

Quyết định thực hiện một thay đổi đáng kể đối với một hoặc nhiều yếu tố trong ý tưởng, giải pháp giá trị hoặc mô hình kinh doanh của bạn. Một điểm ngoặt (pivot) thường có nghĩa là một số bằng chứng trước đây của bạn có thể sẽ không liên quan đến quỹ đạo mới này. Nó thường yêu cầu việc kiểm chứng lại đối với các yếu tố đã được kiểm chứng trước đó trong mô hình kinh doanh của bạn.

3. Bác bỏ

Quyết định bác bỏ một ý tưởng dựa trên bằng chứng và những bài học sâu. Bằng chứng có thể cho thấy rằng một ý tưởng sẽ không hoạt động trên thực tế hoặc tiềm năng lợi nhuận là không đủ.

ĐỊNH NGHĨA

Quyết định

Biến các bài học thành hành động

Việc học nhanh hơn người khác thôi là chưa đủ. Bạn cần chuyển sự học hỏi đó sang thành hành động, bởi vì những gì bạn đã học đều có hạn sử dụng. Nếu bạn cảm thấy điều này đang diễn ra nhanh hơn bất cứ lúc nào trong lịch sử được ghi lại, thì có thể điều mà bạn đang cảm thấy là đúng. Lượng thông tin mà con người ngày nay tiếp xúc trong một năm nhiều hơn so với những người sống ở đầu thập niên 1900 trải nghiệm trong cả cuộc đời. Cả thị trường và công nghệ đều chuyển động nhanh đến mức những hiểu biết mà bạn đã đạt được có thể hết hạn trong vòng vài tháng, vài tuần hoặc thậm chí vài ngày.

Đối với mục đích kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, chúng tôi định nghĩa hành động là:

• các bước tiếp theo để đạt được tiến bộ với việc kiểm chứng và giảm rủi ro cho một ý tưởng kinh doanh.

• cung cấp thông tin cho các quyết định dựa trên những bài học thu thập được.

• quyết định từ bỏ, thay đổi và/hoặc tiếp tục kiểm chứng một ý tưởng kinh doanh.

Thẻ học tập

Strategyzer

Tên bài học

Ngày học

Người chịu trách nhiệm

BƯỚC 1: GIẢ THUYẾT

Chúng tôi tin rằng

Giả thuyết

BƯỚC 2: QUAN SÁT

Chúng tôi đã quan sát được

Bằng chứng

Data Reliability:

BƯỚC 3: HỌC TẬP VÀ BÀI HỌC

Từ đó chúng tôi biết được rằng

Bài học

Action Required:

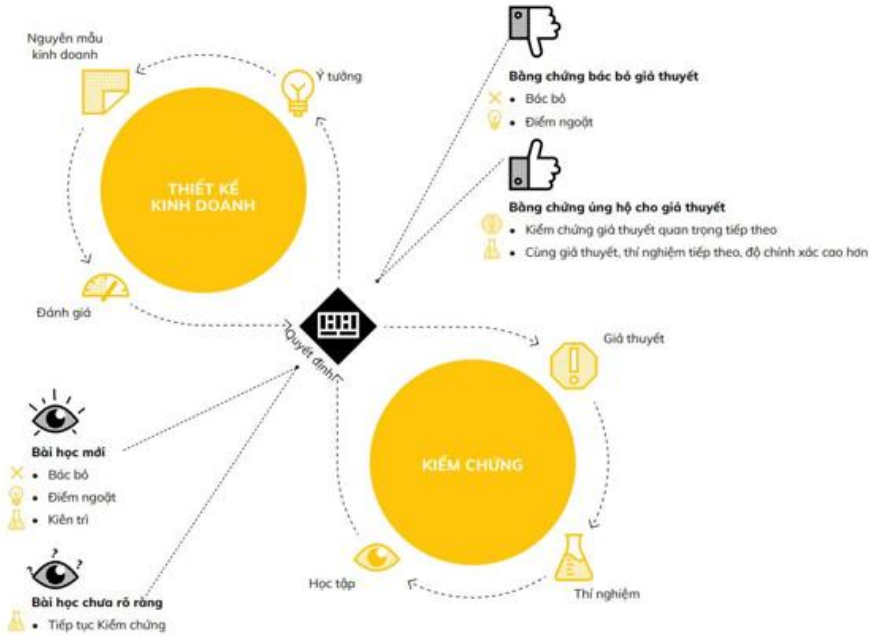
BƯỚC 4: QUYẾT ĐỊNH VÀ HÀNH ĐỘNG

Vì thế chúng tôi sẽ

Hành động

Copyright Strategyzer AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

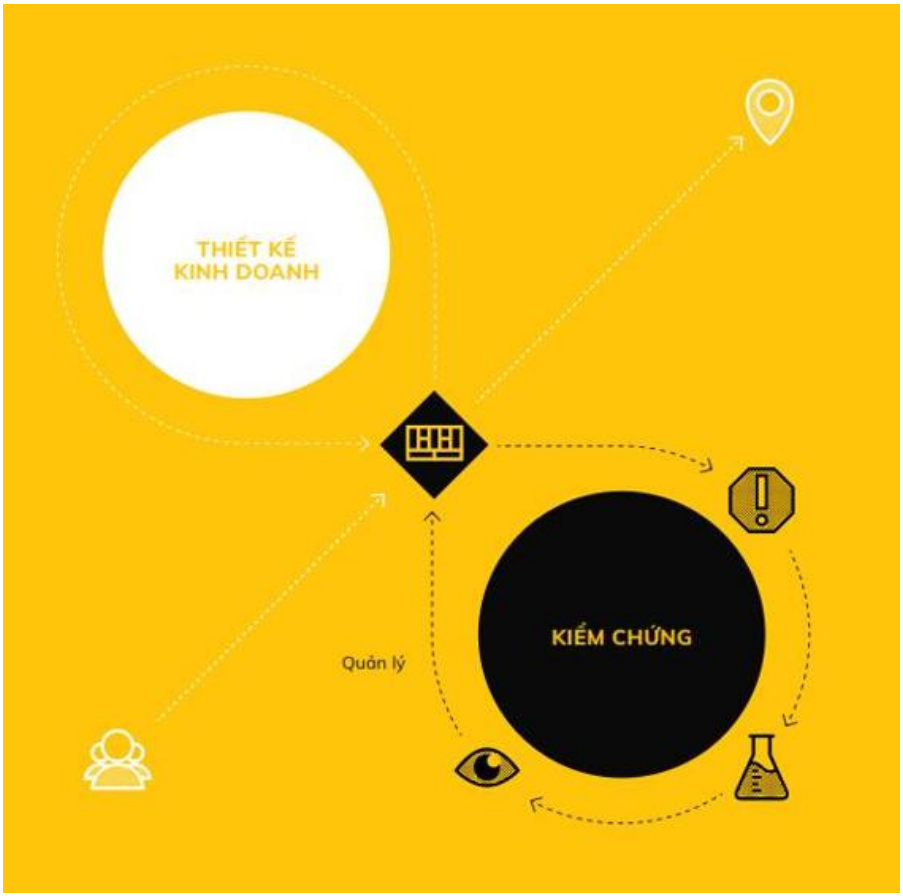


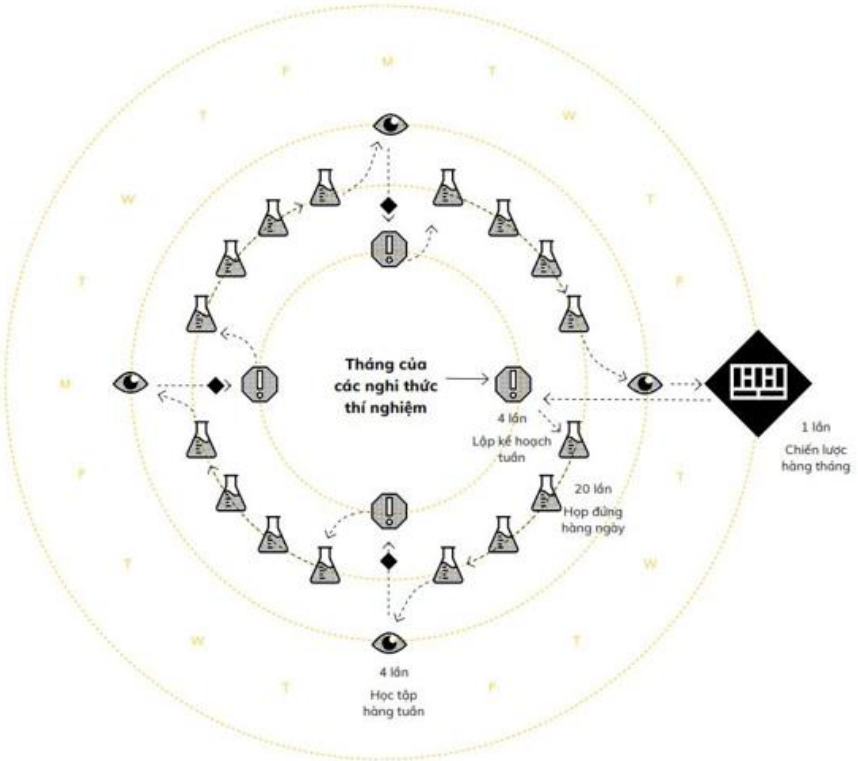
“Vấn đề lớn nhất trong giao tiếp là ảo tưởng rằng nó đã diễn ra.”

George Bernard Shaw

Nhà viết kịch và nhà hoạt động chính trị Ailen

2.5
Quản lý





Các nghi thức thí nghiệm

Các nghi thức giúp cho chúng ta cộng tác làm việc với nhau và nó không khác gì việc thí nghiệm. Nếu mục tiêu của bạn là tạo ra một doanh nghiệp mới thành công, bạn sẽ cần nhiều hơn một thí nghiệm để tìm ra con đường của mình. Đây là lý do tại sao chúng tôi đề xuất một chuỗi các nghi thức để tạo ra một quy trình lặp. Mỗi nghi thức sẽ cung cấp thông tin cho nghi thức kết nối với nó, tạo ra một hệ thống.

Chuỗi các nghi thức thí nghiệm này là kết quả của nhiều năm kinh nghiệm làm việc với các nhóm, những người đã biến việc thí nghiệm trong kinh doanh thành một quy trình lặp. Chúng tôi lấy cảm hứng từ tư duy thiết kế linh hoạt và phương pháp tinh gọn.

Cùng vị trí hay phân tán?

Trong sự phát triển nhanh chóng của thế giới kỹ thuật, việc các nhóm cần phải ngồi chung trong một phòng không còn là điều kiện tiên quyết để đạt hiệu quả cao trong công việc nữa. Cho dù bạn đang ở trong một nhóm cùng vị trí (co-local team) hay nhóm

phân tán (distributed team), thì chúng tôi đã chứng kiến việc các nhóm áp dụng theo những nghi thức thí nghiệm này giúp thúc đẩy các ý tưởng kinh doanh mới của họ.

Các nhóm cùng vị trí

Đối với các nhóm cùng vị trí, chúng tôi khuyên bạn nên có một không gian bán riêng tư. Có thể sẽ khó để bảo đảm được một phòng hội nghị cho tất cả các nghi thức này, và điều đó có nghĩa là bạn cần phải mang theo các hiện vật (artifacts) của mình, nếu nó được in ra.

Nhiều nhóm chúng tôi huấn luyện đã chọn việc có một bức tường hoặc thiết lập theo từng cụm, cho phép họ nhanh chóng hợp tác với nhau và sau đó quay lại làm việc.

Các nhóm phân tán

Đối với các nhóm phân tán, chúng tôi khuyên bạn nên trao đổi qua video bất cứ khi nào có thể. Điều quan trọng là tạo kết nối với các thành viên trong nhóm và có thể thấy được ngôn ngữ cơ thể của họ. May mắn là có nhiều lựa chọn phong phú giúp bạn thực hiện được việc này.

Khi xem xét các mẫu tạo tác hoặc tiến hành các bài tập, hãy thử sử dụng phần mềm cho thấy mọi người đang chỉnh sửa và di chuyển các thứ trong thời gian thực. Điều này sẽ ngăn ngừa sự nhầm lẫn và trùng lặp của những người tham dự.

Cam kết về thời gian

Với 40 giờ làm việc mỗi tuần, khối lượng các nghi thức dường như có thể quá tải cho nhóm của bạn. Trên thực tế, các cam kết về mặt thời gian cho việc thực sự chạy các thí nghiệm là khá khiêm tốn và được nhóm nòng cốt đảm nhiệm một cách thích hợp.

Nhóm nòng cốt **15,25 giờ**, chiếm 9% thời gian làm việc
Nhóm mở rộng **5 giờ**, chiếm 3% thời gian làm việc
Các bên liên quan **1 giờ**, chiếm 0,6% thời gian làm việc

Lập kế hoạch tuần

Thời gian

30 - 60 phút

Mỗi tuần một lần

Sau buổi học tập hàng tuần

Người tham dự

Nhóm nòng cốt

***

Lập kế hoạch và thực hiện các thí nghiệm cho tuần tới. Dù kế hoạch có thể thay đổi, nhưng việc lập kế hoạch bản thân nó vẫn là một bài luyện tập có giá trị.

Những việc cần làm

1. Giả thuyết cần kiểm chứng

Xác định và xem xét lại các giả thuyết bạn đang kiểm chứng. Chọn ít nhất một trong những giả thuyết quan trọng của bạn để kiểm chứng cho tuần tới.

2. Ưu tiên thí nghiệm

Khi bạn đã xác định các giả thuyết của mình, hãy sắp xếp ưu tiên cho các thí nghiệm mà bạn sẽ cần chạy để học hỏi từ các giả thuyết. Sử dụng thư viện thí nghiệm của chúng tôi để xác định thí nghiệm nào phù hợp nhất để kiểm chứng về mức độ khát khao, khả năng sinh lợi và tính khả thi.

3. Phân công nhiệm vụ thí nghiệm

Sau khi đã sắp xếp thứ tự ưu tiên, hãy tiến hành thực hiện các thí

nghiệm hàng đầu mà bạn đã chọn để chạy cho tuần tới. Hãy nhớ rằng các thí nghiệm phức tạp sẽ cần nhiều thời gian hơn và thường yêu cầu các nhiệm vụ theo tuần tự.

Đội nhóm tập đoàn

Các thành viên nòng cốt của nhóm tập đoàn.

Sự tham dự của các thành viên nhóm mở rộng là không bắt buộc, trừ khi bạn dự đoán rằng chuyên môn của họ sẽ cần thiết cho tuần tới. Khi đó hãy đề nghị họ tham gia.

Đội nhóm khởi nghiệp

Các thành viên nòng cốt của nhóm khởi nghiệp.

Ngay cả khi chỉ có hai người, hãy tập thói quen giải thích những điều bạn còn đang lăn tăn trong đầu, để bạn có thể ưu tiên cho công việc quan trọng nhất.

Sự tham dự của các nhà thầu bên ngoài là không bắt buộc, trừ khi bạn dự đoán rằng chuyên môn của họ sẽ cần thiết cho tuần tới. Khi đó hãy đề nghị họ tham gia.

Người kinh doanh độc lập

Những người tự kinh doanh có lợi từ việc lập kế hoạch hàng tuần, ngay cả khi bạn không phối hợp với các nhà thầu bên ngoài.

Thói quen lập kế hoạch công việc cho mỗi tuần sẽ giúp bạn giữ được nhịp điệu và thiết lập ý thức hoàn thành.

Nếu bạn đang sử dụng các nhà thầu bên ngoài thì sự tham dự của họ là không bắt buộc, trừ khi bạn dự đoán rằng chuyên môn của họ sẽ cần thiết cho các thí nghiệm trong tuần tới. Khi đó hãy đề nghị sự có mặt của họ.

Họp đứng hằng ngày

Thời gian

15 phút

Mỗi tuần một lần

Buổi sáng, cùng thời gian

Người tham dự

Nhóm nòng cốt

***

Giữ liên kết và tập trung vào công việc hàng ngày của bạn. Nhiều thí nghiệm yêu cầu một chuỗi các nhiệm vụ cần được hoàn thành và buổi họp đứng hằng ngày giúp điều phối công việc trong ngày của bạn.

Những việc cần làm

1. Mục tiêu hàng ngày là gì?

Tạo một mục tiêu hàng ngày. Nếu mục tiêu của bạn là tiến hành một thí nghiệm, thì điều quan trọng là sắp xếp các nhiệm vụ của bạn để đạt được mục tiêu đó. Hãy nhớ rằng các mục tiêu hàng ngày góp phần vào các mục tiêu lớn hơn, tham vọng hơn của bạn cho toàn bộ doanh nghiệp.

2. Làm thế nào để đạt được mục tiêu đó?

Xác định các nhiệm vụ cần thiết để đạt được mục tiêu hàng ngày và lập kế hoạch cho ngày của bạn.

3. Điều gì gây cản trở?

Xác định các rào cản sẽ ngăn bạn hoàn thành các nhiệm vụ thí nghiệm trong ngày hoặc đạt được mục tiêu. Một trong số đó có thể được giải quyết trong họp đứng nếu nó không mất nhiều thời gian, nếu không thì gặp nhau sau buổi họp đứng để giải quyết.

Đội nhóm tập đoàn

Các thành viên nòng cốt của nhóm tập đoàn.

Tổ chức buổi họp đứng hằng ngày ở nơi mà người khác có thể nhìn thấy bạn lên kế hoạch cho ngày của mình. Đó là cách tuyệt vời để kết nối quy trình làm việc của bạn với mọi người còn lại của tổ chức.

Đội nhóm khởi nghiệp

Các thành viên nòng cốt của nhóm khởi nghiệp.

Bạn vẫn sẽ được hưởng lợi từ các buổi Họp đứng Hằng ngày. Các công ty khởi nghiệp di chuyển khá nhanh và bạn có thể sẽ bị lệch ra khỏi mục tiêu của mình nhanh chóng. Buổi họp đứng hằng ngày sẽ giúp bạn sắp xếp và tập trung vào mục tiêu theo thời gian.

Người kinh doanh độc lập

Vâng, ngay cả những người kinh doanh độc lập cũng cần lên kế hoạch cho ngày của mình. Các buổi họp đứng hằng ngày giúp bạn làm việc có tổ chức và theo tiến trình với các mục tiêu lớn hơn, ngay cả khi bạn không phối hợp với các nhà thầu bên ngoài.

Học tập hàng tuần

Thời gian

30 – 60 phút

Mỗi tuần một lần

Trước buổi lập kế hoạch

Hàng tuần

Người tham dự

Nhóm mở rộng

Nhóm nòng cốt

***

Tổ chức một buổi trò chuyện để giải thích các bằng chứng và chuyển nó thành hành động. Hãy nhớ rằng những gì bạn đã học được từ các thí nghiệm sẽ cung cấp thông tin cho chiến lược tổng thể của bạn.

Những việc cần làm

1. Thu thập bằng chứng

Thu thập bằng chứng được tạo ra từ các thí nghiệm của bạn. Điều này bao gồm cả các loại bằng chứng định tính và định lượng.

2. Tạo ra các bài học

Tìm kiếm các mẫu hình (patterns) và bài học từ bằng chứng của bạn. Ngay cả bằng chứng định tính cũng có thể nhanh chóng được phân theo chủ đề, bằng cách sử dụng các kỹ thuật như phân loại tương đồng (affinity sorting). Hãy cố gắng giữ tâm trí cởi mở. Bạn có thể tìm thấy các bài học đầy bất ngờ dẫn bạn đến với những hướng đi mới tạo ra doanh thu.

3. Xem lại chiến lược của bạn

Sử dụng những hiểu biết mới mà bạn có để xem lại khung mô hình kinh doanh, Khung giải pháp giá trị và bản đồ giả định. Thực hiện bất kỳ cập nhật nào cần thiết để chúng phản ánh được tình trạng học tập hiện tại của bạn. Đây là một bước quan trọng trong việc sử dụng những gì bạn đã học được để cung cấp thông tin cho chiến lược của bạn. Nếu bạn cảm thấy lúng túng, đừng lo lắng, vì đây là một phần bình thường của việc trở thành một doanh nhân.

Đội nhóm tập đoàn

Các thành viên nòng cốt của nhóm tập đoàn.

Sự tham dự của các thành viên nhóm mở rộng là không bắt buộc, trừ khi bạn dự đoán rằng chuyên môn của họ sẽ cần thiết cho việc tổng hợp các bài học. Khi đó hãy đề nghị họ tham gia.

Đội nhóm khởi nghiệp

Các thành viên nòng cốt của nhóm khởi nghiệp.

Sự tham gia của các nhà thầu bên ngoài là không bắt buộc, trừ khi bạn dự đoán rằng chuyên môn của họ sẽ cần thiết cho việc tổng hợp các bài học. Khi đó hãy đề nghị họ tham gia.

Người kinh doanh độc lập

Vâng, nếu bạn đang sử dụng các nhà thầu bên ngoài thì sự tham dự của họ là không bắt buộc, trừ khi bạn dự đoán rằng chuyên môn của họ sẽ cần thiết cho việc tổng hợp các bài học. Khi đó hãy đề nghị họ tham gia.

Nhìn lại sau hai tuần

Thời gian

30 – 60 phút

Hai tuần một lần

Sau buổi học và trước buổi lập kế hoạch hàng tuần

Người tham dự

Nhóm nòng cốt

***

Lùi lại một bước, hít thở và nói về việc làm thế nào bạn có thể cải thiện cách làm của mình. Theo chúng tôi, đây là nghi thức quan trọng nhất. Khi bạn ngừng việc chiêm nghiệm, cũng là lúc bạn ngừng học hỏi và cải thiện.

Những việc cần làm

1. Điều gì đang làm tốt

Hãy dành năm phút, yên lặng viết xuống những điều bạn đang làm tốt. Điều này giúp việc nhìn lại có một khởi đầu tốt khi mọi người có không gian để nói về những điều tích cực, về các thành viên trong nhóm và cách họ đang làm việc với nhau.

2. Điều gì cần cải thiện

Dành ra năm phút, yên lặng viết xuống những gì cần cải thiện. Đây là những điều chưa tốt hoặc có thể làm tốt hơn. Điều quan trọng là trình bày các mục này như một cơ hội để cải thiện, hơn là như một cuộc tấn công cá nhân chống lại một thành viên trong nhóm.

3. Điều thử làm tiếp theo

Hãy nghĩ ra ba điều bạn muốn thử. Nó có thể là một trong những mục mà bạn đã thảo luận trước đây, hoặc một cái gì đó hoàn toàn mới. Điều này cho bạn cơ hội để thử một cách làm việc mới, cái mà không đơn giản chỉ là bắt nguồn từ những gì cần cải thiện.

Mẹo

Có rất nhiều lựa chọn thêm cho hoạt động nhìn lại, chẳng hạn như Thuyền Cao tốc (Speed Boat), Start-Stop-Keep, và Keep-Drop-Add.

Chúng tôi khuyên bạn nên thử qua một vài định dạng khác nhau để xem điều gì phù hợp nhất với bạn.

Đội nhóm tập đoàn

Các thành viên nòng cốt của nhóm tập đoàn.

Đối với các nhóm tập đoàn, điều quan trọng là nắm chi tiết những gì bạn có thể kiểm soát trong nhóm và những gì có thể nằm ngoài phạm vi ảnh hưởng của bạn trong tổ chức.

Sau khi hoàn tất quá trình nhìn lại, một thành viên trong nhóm sẽ được chỉ định để truyền đạt lên trên về bất kỳ vấn đề nào từ bên ngoài để được hỗ trợ.

Nếu bạn không thể giải quyết chúng, hãy thử tìm ra những cách sáng tạo để giảm thiểu tác động của chúng đối với nhóm.

Đội nhóm khởi nghiệp

Các thành viên nòng cốt của nhóm khởi nghiệp.

Đối với nhóm khởi nghiệp, hãy nhớ rằng khi bạn kết hợp các cải tiến vào cách bạn làm việc, nó có thể giúp xây dựng văn hóa mà bạn muốn trong nhóm khởi nghiệp của mình.

Các nhà đồng sáng lập thể hiện sự sẵn sàng cho việc kiểm tra và điều chỉnh cách họ làm việc thì cuối cùng sẽ thu hút được những nhân viên muốn làm việc theo cách đó.

Người kinh doanh độc lập

Đối với người kinh doanh độc lập, đôi khi có thể cảm thấy nó như một trải nghiệm cô lập. Hãy dành thời gian để suy ngẫm về cách bạn đang làm việc, ngay cả khi chỉ có mình bạn trong nghi thức.

Nếu bạn không thể đạt được kết quả mà bạn đang hướng tới, thì đó là một ý tưởng hay để thử những cách làm việc mới để vượt qua.

Nếu bạn đang sử dụng các nhà thầu bên ngoài thì sự tham dự của họ là không bắt buộc, trừ khi bạn muốn gặp gỡ và cải thiện cách mà mọi người đang cộng tác với nhau.

Đánh giá các bên liên quan hàng tháng

Thời gian

60 – 90 phút

Mỗi tháng một lần

Người tham dự

Các bên liên quan

Nhóm mở rộng

Nhóm nòng cốt

***

Duy trì sự tham gia của các bên liên quan trong việc chia sẻ thông tin và đưa ra quyết định về cách bạn đang chuyển hướng, kiên trì hoặc bác bỏ một ý tưởng.

Những việc cần làm

1. Điều bạn học được

Cung cấp một bản tóm tắt cấp cao (executive summary) về những gì bạn đã học được trong tháng qua. Điều này bao gồm từng mục tiêu học tập hàng tuần và bất kỳ bài học bổ sung nào được tạo từ các thí nghiệm. Điều quan trọng là đừng áp đảo những người tham dự bằng cách đưa ra các phân tích chi tiết của mọi thí nghiệm. Hãy có phần thông tin phụ lục phía sau dành cho những ai muốn tìm hiểu sâu hơn khi cần.

2. Điều gì cản trở sự tiến bộ

Đây là thời gian để xem xét về bất kỳ trở ngại nào mà các bên liên quan có thể hỗ trợ bạn trong việc loại bỏ chúng. Điều này bao gồm các mục nằm ngoài tầm ảnh hưởng hoặc sự kiểm soát của bạn trong phần Nhìn lại trước đó. Những điều này nên được truyền đạt rõ ràng như các yêu cầu về sự hỗ trợ.

3. Chuyển hướng/kiên trì/bác bỏ

Đưa ra khuyến nghị của bạn cho các bên liên quan về việc có nên chuyển hướng (pivot), kiên trì hay bác bỏ ý tưởng kinh doanh mới hay không. Điều này không nên chỉ dựa trên những gì bạn học được, mà còn dựa trên những gì bạn thấy là hướng đi khả thi trong chiến lược của mình.

Mẹo

Có ba kiểu chuyển hướng chính mà chúng tôi được chứng kiến dựa trên khách hàng, vấn đề và giải pháp. Bạn có thể giữ góc nhìn như cũ về khách hàng, và thực hiện chuyển hướng trong góc nhìn đối với vấn đề. Ngược lại, bạn có thể giữ góc nhìn như cũ về vấn đề và chuyển góc nhìn đối với khách hàng. Hoặc bạn cũng có thể giữ góc nhìn về khách hàng và vấn đề là như cũ, nhưng sẽ chuyển hướng trong góc nhìn về giải pháp.

Đội nhóm tập đoàn

Các thành viên nòng cốt của nhóm tập đoàn và các bên liên quan.

Đối với các nhóm tập đoàn, hãy tiếp tục truyền đạt tiến trình về những gì bạn đã học được cho các bên liên quan. Cân bằng giữa việc cho thấy bạn đang làm khác đi như thế nào và tiến bộ đạt được ra sao.

Nếu các bên liên quan là một dạng ủy ban tài trợ (funding committee), thì sau đó các quyết định sẽ được đưa ra trong suốt phiên về việc có nên tài trợ cho nỗ lực trong tương lai hay không.

Đội nhóm khởi nghiệp

Các thành viên nòng cốt của nhóm khởi nghiệp và các bên liên quan.

Đối với Nhóm Khởi nghiệp, bạn sẽ muốn duy trì sự tham gia của các nhà đầu tư, bằng cách chia sẻ thông tin về việc bạn đang tiến bộ như thế nào, và ngay cả khi điều đó có nghĩa là bạn sẽ chia sẻ cả về các khó khăn của bạn với họ. Các nhà đầu tư vĩ đại nhận ra rằng thành công không phải là một con đường tuyến tính. Balaji Srinivasan trìu mến gọi đây là "Mê cung ý tưởng".

Bạn có thể chọn cách truyền đạt những thông tin này qua email hoặc video cập nhật, nếu Nhà đầu tư của bạn không ở gần.

Người kinh doanh độc lập

Người kinh doanh độc lập và người cố vấn.

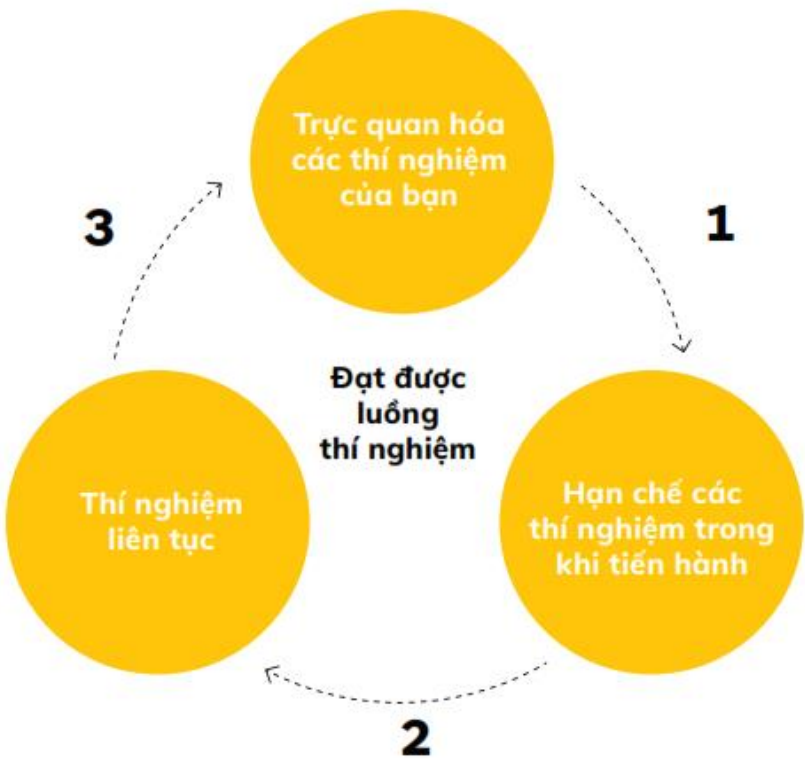
Thực hiện một cuộc gọi video hoặc một buổi hẹn uống cà phê cùng với cố vấn của bạn, chia sẻ những gì bạn học được và những gì bạn đang đề xuất. Mặc dù cố vấn của bạn có khả năng không phải là nhà đầu tư, nhưng vẫn sẽ hữu ích khi có thêm các góc nhìn từ người ngoài cuộc về chiến lược của bạn.

Để tìm hiểu thêm về "Mê cung ý tưởng" hãy ghé thăm: *spark-*

public.s3.amazonaws.com/star tup/lecture_slides/ lecture5-market-wireframing-design.pdf.

Các nguyên tắc của luồng thí nghiệm

Việc chạy một thí nghiệm đã là một điều rất tốt, nhưng mục tiêu ở đây là để giảm sự không chắc chắn trong doanh nghiệp của bạn. Thế nên, điều này có nghĩa là, theo thời gian, bạn sẽ cần chạy nhiều hơn một thí nghiệm. Bạn sẽ muốn quá trình thử nghiệm của mình được diễn ra một cách trôi chảy, tạo các bằng chứng cần thiết để cung cấp thông tin cho việc đưa ra các quyết định đầu tư.

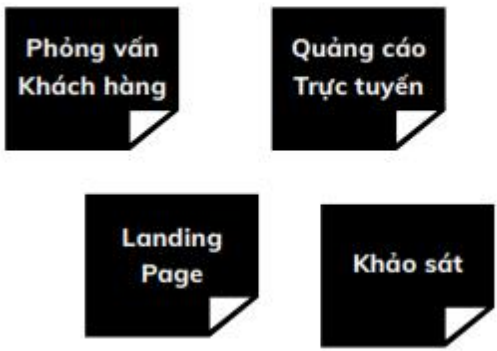

Trực quan hóa các thí nghiệm của bạn
1
Hạn chế các thí nghiệm trong khi tiến hành
2
Thí nghiệm liên tục
3
Đạt được luồng thí nghiệm

NGUYÊN TẮC #1

Trực quan hóa các thí nghiệm của bạn

Làm cho công việc của bạn trở nên rõ ràng cho chính bạn và những người khác.

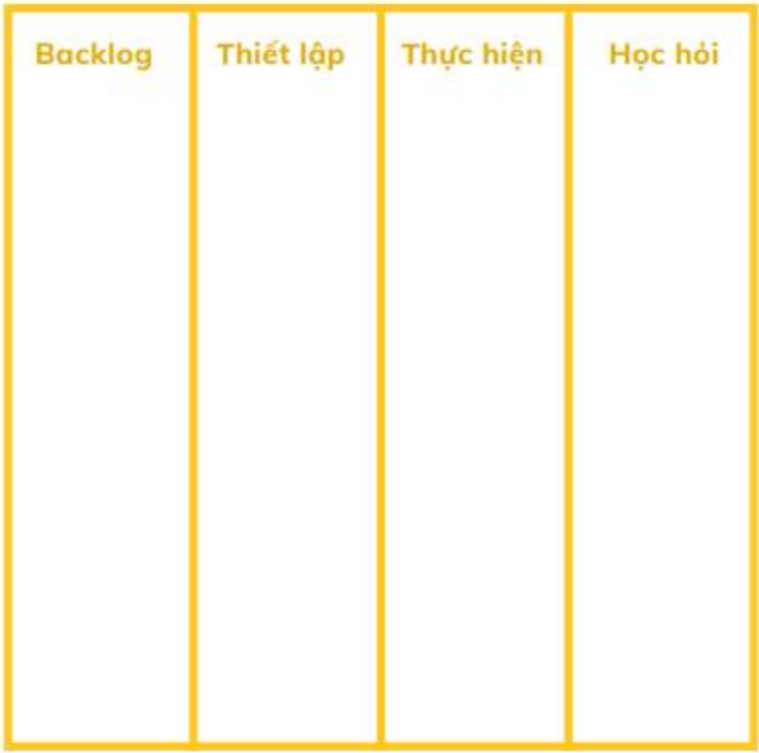
Chúng tôi được truyền cảm hứng từ lean (tinh gọn) và kanban (bảng sắp xếp công việc theo tư tưởng của Lean), đặc biệt là về nguyên tắc này. Nếu bạn giữ tất cả công việc trong đầu, bạn sẽ không bao giờ đạt được sự trôi chảy, liền mạch. Không chỉ là việc các đồng đội của bạn không thể đọc được suy nghĩ trong đầu bạn, mà phần lớn luồng thí nghiệm đòi hỏi bạn phải hình dung ra công việc của mình.



1. Viết ra các thí nghiệm của bạn

Để giữ cho mọi thứ có tổ chức, chúng tôi đề xuất mỗi nhãn dán chỉ nên viết cho một thí nghiệm.

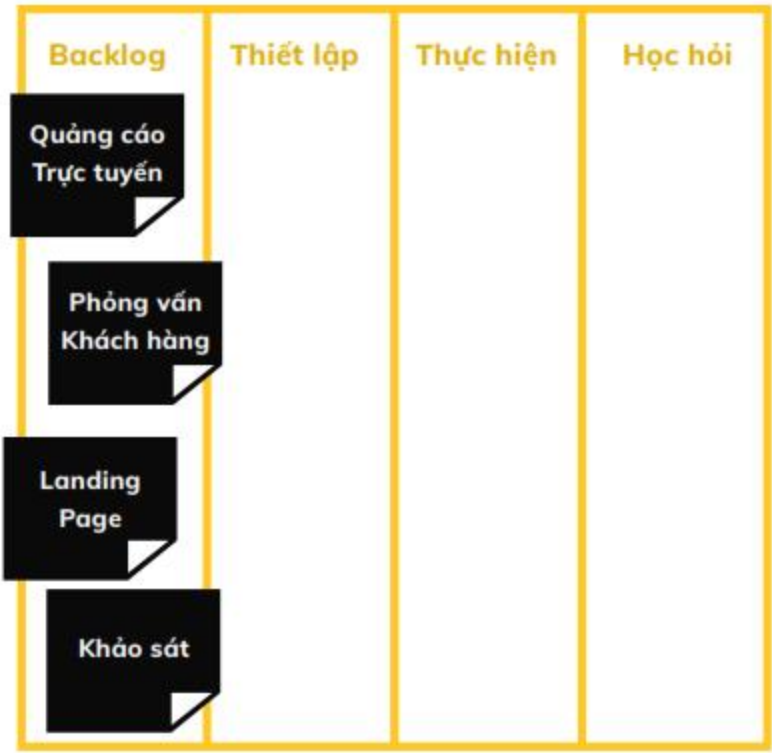
Bạn không cần phải viết ra hàng trăm thí nghiệm - chỉ viết những cái mà bạn cho rằng mình sẽ chạy trong những tuần tới.



2. Vẽ một bảng thí nghiệm đơn giản

Đây là một trong những hình thức đơn giản nhất của bảng thí nghiệm mà bạn có thể tạo.

Chúng tôi đã sử dụng định dạng này khá lâu và đã từng thích cột "Thẩm định", mà chúng tôi có được ban đầu từ Eric Ries. Dần dần, chúng tôi bắt đầu xem xét lại việc dùng từ đó, bởi vì các nhóm sẽ đặt ra mức khá thấp cho các giả thuyết của mình, họ sẽ thẩm định chúng theo một cách không đúng với thực tế diễn ra và chuyển qua bước tiếp theo rất nhanh chóng. Chúng tôi thích từ "Học hỏi" hơn "Thẩm định".



3. Thêm các thí nghiệm của bạn vào cột Backlog

Xếp các thí nghiệm của bạn theo thứ tự từ trên xuống dưới, trên cao nhất là cái bạn dự định sẽ làm tiếp theo. Di chuyển các nhãn dán qua các cột, tương ứng với bước mà bạn bắt đầu tiến hành với thí nghiệm đó, lần lượt qua từng cột, từ cột Thiết lập, sang Thực hiện, đến Học hỏi.

NGUYÊN TẮC #2

Hạn chế các thí nghiệm trong khi tiến hành

Đa nhiệm quá nhiều thí nghiệm thường có thể dẫn đến rắc rối.

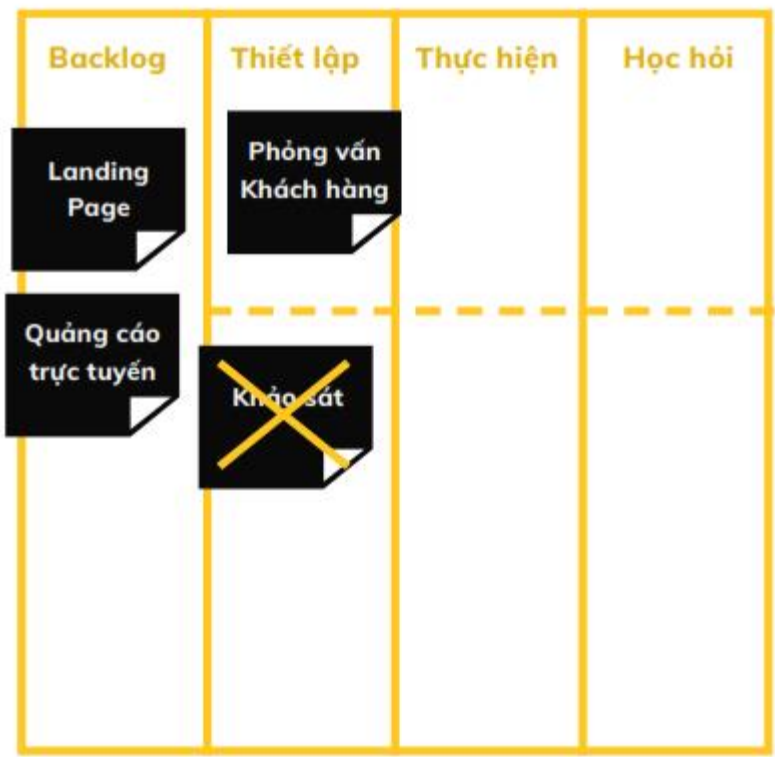
Các nhóm vốn đã đánh giá thấp mức độ cần thiết của việc chạy các thí nghiệm, đặc biệt là nếu họ chưa bao giờ thực hiện chúng trước đây. Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi họ thường kéo tất cả thí nghiệm qua các cột cùng một lúc và cố gắng thực hiện tất cả chúng song song với nhau. Điều này dẫn đến làm chậm toàn bộ quá trình. Cũng sẽ khó rút ra bài học từ một thí nghiệm trước đó

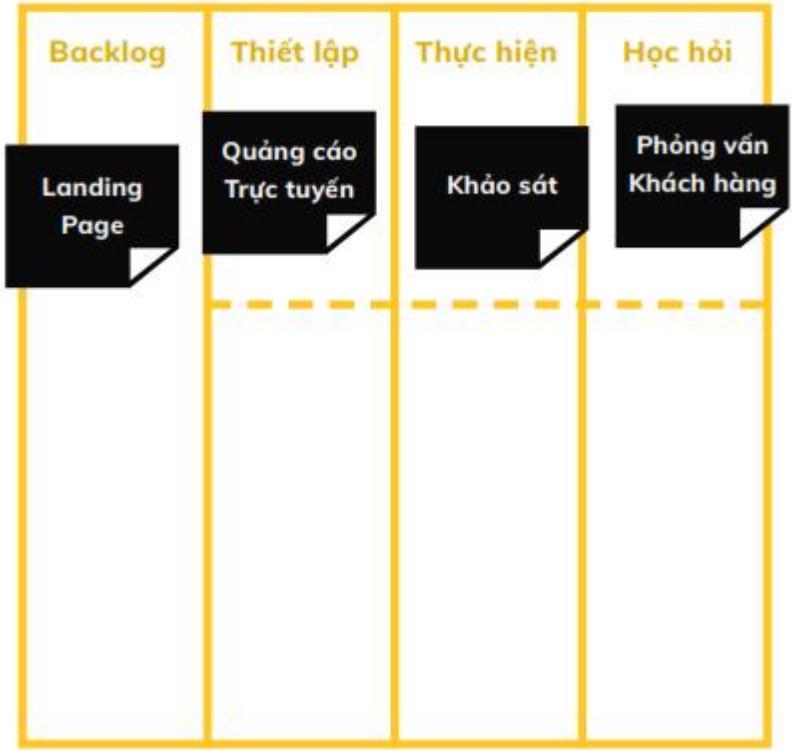
để cung cấp thông tin cho thí nghiệm tiếp theo của bạn.

Xác định công việc trong giới hạn tiến hành cho các thí nghiệm của bạn.

Ví dụ: bắt đầu với việc giới hạn chỉ 1 thí nghiệm cho các cột Thiết lập, Thực hiện và Học hỏi. Điều này sẽ ngăn nhóm kéo thí nghiệm thứ hai qua, cho đến khi cái đầu tiên được chuyển sang cột tiếp theo và cuối cùng được lưu trữ.

Trong ví dụ này, nhóm thực hiện các cuộc phỏng vấn khách hàng trước khi khảo sát, thay vì cố gắng tiến hành cả hai cùng một lúc (và làm chậm lại mọi thứ). Các thí nghiệm được vào luồng, hãy sử dụng những gì bạn học được để cung cấp thông tin cho thí nghiệm tiếp theo.



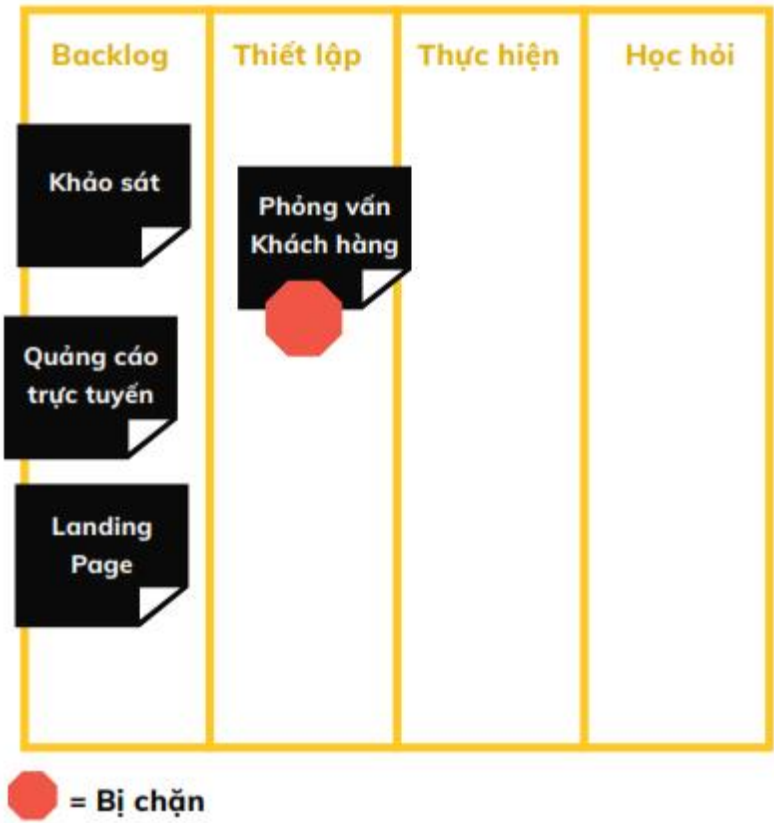


NGUYÊN TẮC #3

Thí nghiệm liên tục

Tiếp tục thí nghiệm theo thời gian.

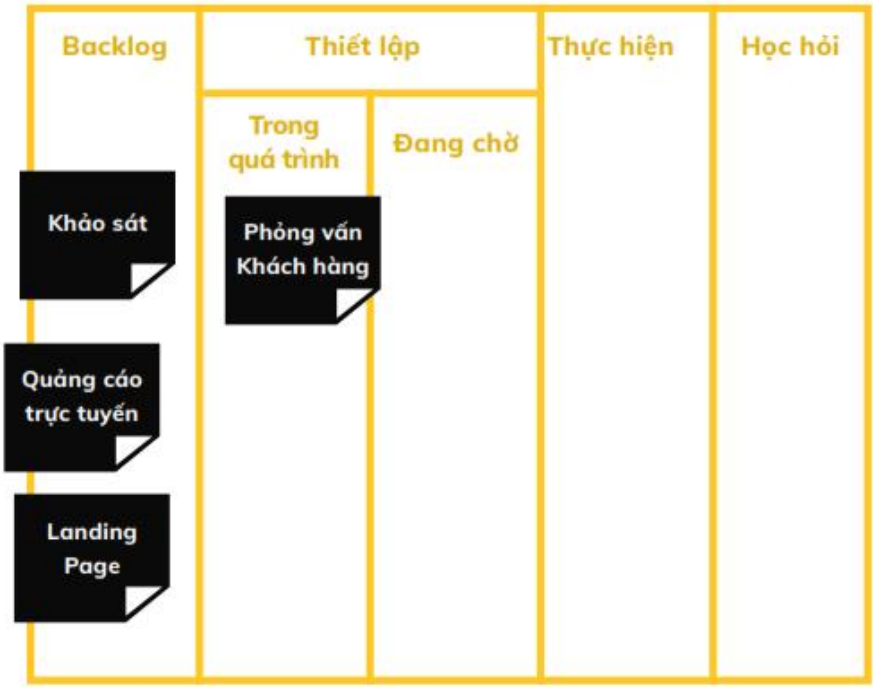
Nguyên tắc cuối cùng, cũng có nguồn gốc từ lean (tinh gọn) và kanban, chính là ý tưởng về việc thực hiện thí nghiệm liên tục. Một nhóm bắt các thí nghiệm vào luồng thực hiện, rốt cuộc họ sẽ không chỉ dừng lại ở đó. Bạn sẽ không muốn sự phát triển và trưởng thành của cả nhóm theo thời gian bị hạn chế bởi một cái bảng. Như chúng tôi có đề xuất trong phần về các nghi thức (xem trang 80 và tiếp theo), bạn sẽ có một buổi nhìn lại sau mỗi hai tuần. Điều này áp dụng cho luồng thí nghiệm của bạn, nó có thể tiết lộ những kết quả thú vị cho việc cải thiện.



Vật cản thí nghiệm

Ví dụ, cả nhóm đang cố gắng sắp xếp các cuộc phỏng vấn khách hàng, nhưng bộ phận nghiên cứu không cho phép điều này. Họ tuyên bố rằng điều này trái với chính sách của công ty về việc nói chuyện với khách hàng. Đó là một "vật cản" ngăn bạn tiến hành thí nghiệm đó.

Sẽ là một ý hay nếu bạn xác định và hình dung về những vật cản, điều đó giúp bạn truyền đạt tiến độ công việc đến các bên liên quan, về lý do tại sao mọi thứ đang chậm lại. Khó để đạt được một sự trôi chảy khi bạn bị ngăn cản.



Tách cột thí nghiệm

Một ví dụ khác, cả nhóm đã vượt xa bảng ban đầu và thấy thất vọng vì cột Thiết lập không nắm bắt được các thực tế của việc thí nghiệm.

Thiết lập một thí nghiệm là điều cần thiết, nhưng sau đó bạn phải chạy nó và nếu nhóm đã kín công việc thì thí nghiệm đó có thể phải chờ đợi trong một thời gian dài để được thực hiện. Khi chúng ta nói về việc có một bảng thí nghiệm, sẽ thật tuyệt khi nhìn thấy được thí nghiệm nào đã sẵn sàng thực hiện và cái nào vẫn đang còn thiết lập.

Đạo đức trong việc thí nghiệm

Bạn đang thí nghiệm cùng với khách hàng hay lừa họ?

Cuốn sách này giúp bạn xác định xem ý tưởng kinh doanh của bạn có sự khát khao, khả thi và có khả năng sinh lợi hay không. Nó không phải là một lý do để lừa lấy tiền của mọi người. Vaporware là thuật ngữ phổ biến vào cuối những năm

1980-1990. Nó mô tả các sản phẩm không bao giờ ra mắt, nhưng cũng chưa bao giờ thực sự được hủy bỏ. Các sản phẩm Vaporware được quản lý để khiến mọi người thổi phồng lên, chúng thường hứa hẹn những kỳ vọng không thực tế. Trong những trường hợp nghiêm trọng hơn, người ta thậm chí đã sử dụng mồi nhử cho các sản phẩm Vaporware để lừa đảo mọi người mất tiền thật. Mục tiêu của chúng tôi là không tạo lại môi trường Vaporware của những năm 1990. Điều này đặc biệt quan trọng trong thời đại của các tin tức giả, khi kỹ thuật có thể được vũ khí hóa để trở thành công cụ tuyên truyền, gây ảnh hưởng đến toàn bộ các quốc gia. Bối cảnh rất quan trọng khi bạn sử dụng các thí nghiệm để giảm rủi ro cho doanh nghiệp của mình. Nói tóm lại là, đừng làm điều gì xấu.

Các hướng dẫn thí nghiệm

Giao tiếp kém có thể phá hủy bất kỳ nhịp thí nghiệm nào mà bạn cố gắng tạo ra. Bạn có thể giải quyết điều này bằng cách truyền đạt rõ ràng các chi tiết và "lý do" đằng sau việc thí nghiệm. Các nhóm đã làm điều này nhiều lần, theo thời gian, thấy rằng họ đang lặp lại khá nhiều. Để làm cho mọi thứ hiệu quả hơn một chút, họ đã tạo ra các hướng dẫn thí nghiệm nhằm giúp cho việc giao tiếp với những người bên ngoài nhóm. Điều này đặc biệt hiệu quả khi làm việc với các bộ phận pháp lý, an toàn và tuân thủ nguyên tắc.

Mẫu hướng dẫn thí nghiệm

1. Phân khúc khách hàng của chúng tôi là _____.

2. Tổng số khách hàng tham gia vào thí nghiệm của chúng tôi ước tính là ____.

3. Thí nghiệm của chúng tôi sẽ chạy từ _____ đến _____.

4. Mức độ cập nhật thông tin (information currency) mà chúng tôi đang thu thập là ____.

5. Nhãn hiệu mà chúng tôi sẽ sử dụng cho thí nghiệm là _____.

6. Phơi nhiễm rủi ro tài chính (financial exposure) của thí nghiệm là _____.

7. Chúng tôi có thể dừng thí nghiệm bằng cách sử dụng _____.

PHẦN 3
THÍ NGHIỆM

"Vấn đề sẽ xuất hiện khi bạn không bỏ ghi chú đầu tiên của bạn xuống.

Bắt đầu thôi!"

Herbie Hancock

Nhạc sĩ Jazz, nhà soạn nhạc, và diễn viên

3.1
Chọn một thí nghiệm

Lựa chọn Thí nghiệm

Chọn thí nghiệm đúng bằng cách hỏi ba câu hỏi sau:

1. Loại giả thuyết: Bạn đang kiểm chứng loại giả thuyết nào?

Chọn các thí nghiệm dựa trên mục tiêu học tập chính của bạn. Một số thí nghiệm tạo ra bằng chứng tốt hơn cho mức độ khát khao, một số thì hiệu quả hơn cho tính khả thi và một số khác sẽ thích hợp hơn cho bằng chứng về khả năng sinh lời.

2. Mức độ không chắc chắn: Bạn đã có bao nhiêu bằng chứng (cho một giả thuyết cụ thể)?

Càng biết ít thì bạn càng không nên lãng phí thời gian, năng lượng và tiền bạc. Khi bạn ít chắc chắn, thì mục tiêu duy nhất của bạn là đưa ra bằng chứng chỉ ra bạn đang đi đúng hướng. Các thí nghiệm nhanh và rẻ là thích hợp nhất cho mục tiêu đó, mặc dù các bằng chứng có được, nhìn chung là yếu. Bạn càng biết nhiều thì bằng chứng càng trở nên mạnh mẽ hơn, điều này thường đạt được thông qua các thí nghiệm tốn kém hơn và dài hơn.

3. Tính cấp thiết: Bạn có bao nhiêu thời gian cho đến thời điểm quyết định quan trọng tiếp theo hoặc cho đến khi bạn hết tiền?

Việc lựa chọn thí nghiệm phù hợp có thể phụ thuộc vào quỹ thời gian và tiền bạc mà bạn hiện có. Nếu sắp tới bạn có một cuộc họp lớn với những người ra quyết định hoặc nhà đầu tư, bạn có thể cần sử dụng các thí nghiệm nhanh và rẻ để nhanh chóng tạo ra bằng chứng trên nhiều khía cạnh trong ý tưởng của bạn. Khi bạn sắp hết tiền, bạn cần chọn đúng thí nghiệm để thuyết phục những

người ra quyết định và nhà đầu tư mở rộng tài trợ.

TÊN THÍ NGHIỆM/TỔNG QUAN
Tên Thí Nghiệm
Mô tả thí nghiệm
CHI PHÍ
SỨC MẠNH BẰNG CHỨNG
MỨC ĐỘ KHAO KHÁT - TÍNH KHẢ THI - KHẢ NĂNG SINH LỜI
Thí nghiệm lý tưởng cho
—
Thí nghiệm không lý tưởng cho
—
THỜI GIAN THIẾT LẬP
THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế, Sản phẩm, Công nghệ, Luật, Dữ liệu, Bán hàng, Tiếp thị, Nghiên cứu, Tài chính
THỜI GIAN THIẾT LẬP/CHẠY THÍ NGHIỆM
1–3 giờ
1–3 ngày
1–3 tuần
1–3 tháng
trên 3 tháng
CHI PHÍ
dưới $500
$500 – $1.000
$1.000 – $10.000
$10.000 – $20.000
trên $20.000

Quy tắc triển khai đơn giản

1. Tiến hành rẻ và nhanh giai đoạn đầu.

Thời gian đầu, bạn thường có ít thông tin. Hãy bám sát các thí nghiệm rẻ và nhanh để xác định hướng đi đúng. Bạn có thể bắt đầu với những bằng chứng yếu hơn, vì bạn sẽ kiểm chứng thêm sau đó. Lý tưởng nhất là chọn một thí nghiệm rẻ, nhanh và vẫn tạo ra bằng chứng mạnh mẽ.

2. Tăng sức mạnh của bằng chứng với nhiều thí nghiệm cho cùng một giả thuyết.

Chạy một số thí nghiệm để ủng hộ hoặc bác bỏ một giả thuyết. Cố gắng tìm hiểu về một giả thuyết càng nhanh càng tốt, sau đó chạy

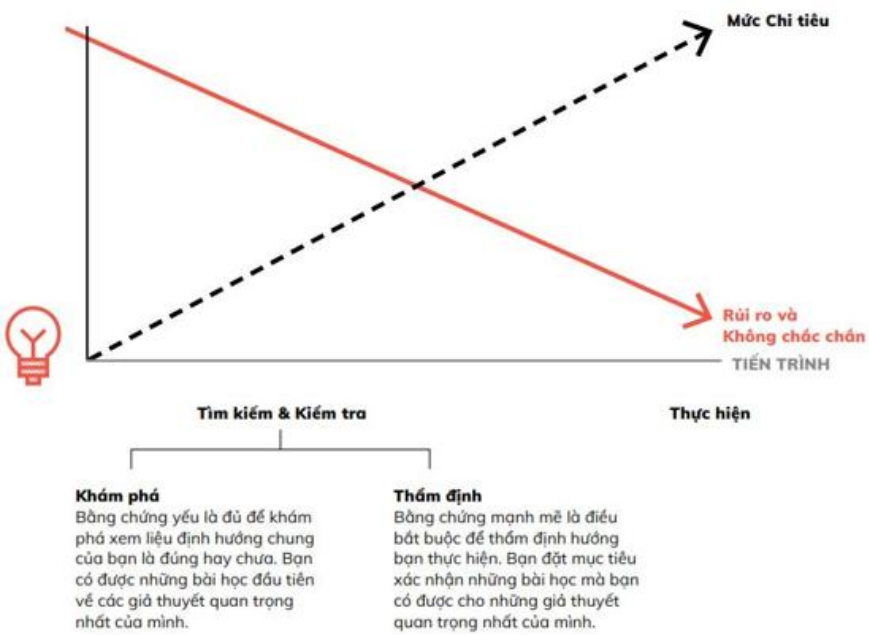
nhiều thí nghiệm hơn để đưa ra bằng chứng mạnh mẽ hơn cho việc xác nhận. Đừng đưa ra các quyết định quan trọng khi bạn chỉ đang dựa trên một thí nghiệm hoặc bằng chứng yếu.

3. Luôn chọn thí nghiệm tạo ra bằng chứng mạnh nhất trong điều kiện cho phép của các ràng buộc của bạn.

Luôn chọn và thiết kế thí nghiệm mạnh nhất có thể, trong khi vẫn tôn trọng bối cảnh hiện tại. Khi độ không chắc chắn là cao, bạn nên đi nhanh và rẻ, nhưng điều đó không nhất thiết nghĩa là bạn không thể tạo ra được bằng chứng mạnh mẽ.

4. Giảm sự không chắc chắn hết mức có thể trước khi bạn xây dựng bất cứ thứ gì.

Mọi người thường nghĩ rằng họ cần xây dựng cái gì đó để bắt đầu việc kiểm chứng một ý tưởng. Hoàn toàn ngược lại. Chi phí để xây dựng một cái gì đó càng cao, bạn càng cần phải chạy nhiều thí nghiệm để cho thấy rằng khách hàng thực sự đang có các việc cần làm, đau đớn và lợi ích mà bạn nghĩ họ có.


Mức Chi tiêu
Rủi ro và
Không chắc chắn
TIẾN TRÌNH
Tìm kiếm & Kiểm tra
Thực hiện
Khám phá
Bằng chứng yếu là đủ để khám phá xem liệu định hướng chung của bạn là đúng hay chưa. Bạn có được những bài học đầu tiên về các giả thuyết quan trọng nhất của mình.
Thẩm định
Bằng chứng mạnh mẽ là điều bắt buộc để thẩm định hướng bạn thực hiện. Bạn đặt mục tiêu xác nhận những bài học mà bạn có được cho những giả thuyết quan trọng nhất của mình.

Thí nghiệm Khám phá

Hỏi ba câu hỏi sau

1. Loại giả thuyết nào bạn đang kiểm chứng?

2. Bạn đã có bao nhiêu bằng chứng (cho một giả thuyết cụ thể)?

3. Bạn có bao nhiêu thời gian cho đến thời điểm quyết định quan trọng tiếp theo hoặc cho đến khi bạn hết tiền?

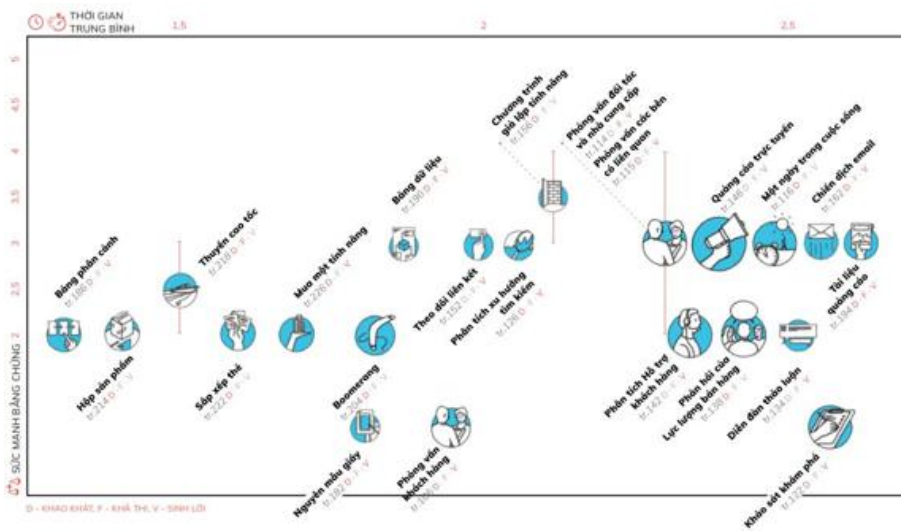
Quy tắc triển khai đơn giản

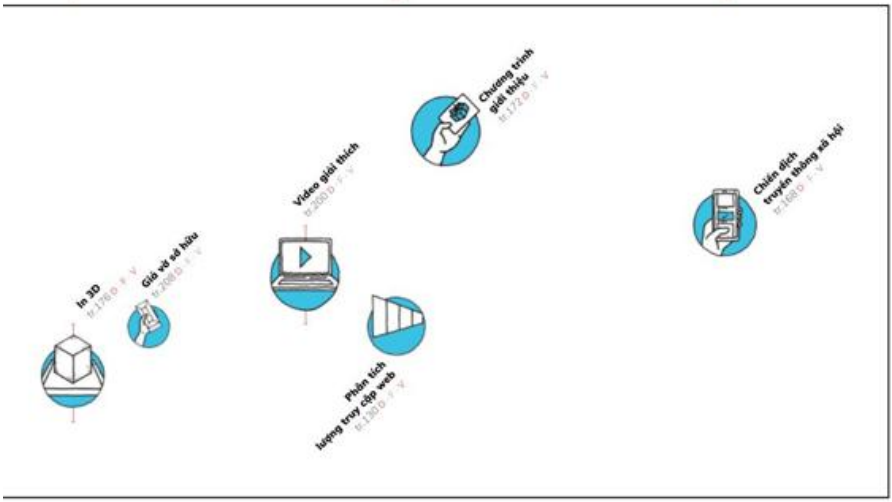
1. Tiến hành rẻ và nhanh từ sớm trong hành trình của bạn.

2. Tăng sức mạnh của bằng chứng với nhiều thí nghiệm cho cùng một giả thuyết.

3. Luôn chọn thí nghiệm tạo ra bằng chứng mạnh nhất trong điều kiện cho phép của các ràng buộc của bạn.

4. Giảm sự không chắc chắn hết mức có thể trước khi bạn xây dựng bất cứ thứ gì.


THỜI GIAN TRUNG BÌNH
SỨC MẠNH BẰNG CHỨNG
Bảng phân cảnh
Hộp xốp phốt
Thuyền cao tốc
Sắp xếp thẻ
Mua một tính năng
Boomerang
Nguyên mẫu giấy
Bảng dữ liệu
Theo đối tiến kết
Phân tích xu hướng tìm kiếm
Phỏng vấn khách hàng
Chương trình giới thiệu tính năng
Phỏng vấn đối tác và nhà cung cấp
Phỏng vấn các bên có liên quan
Quảng cáo trực tuyến
Một ngày trong cuộc sống
Chiến dịch email
Tài liệu quảng cáo
Phân tích hỗ trợ khách hàng
Phân hồi của Lực lượng bán hàng
Diễn đàn thảo luận
Khảo sát khám phá



Thí nghiệm Thẩm định

Hỏi ba câu hỏi sau

1. Loại giả thuyết nào bạn đang kiểm chứng?

2. Bạn đã có bao nhiêu bằng chứng (cho một giả thuyết cụ thể)?

3. Bạn có bao nhiêu thời gian cho đến thời điểm quyết định quan trọng tiếp theo hoặc cho đến khi bạn hết tiền?

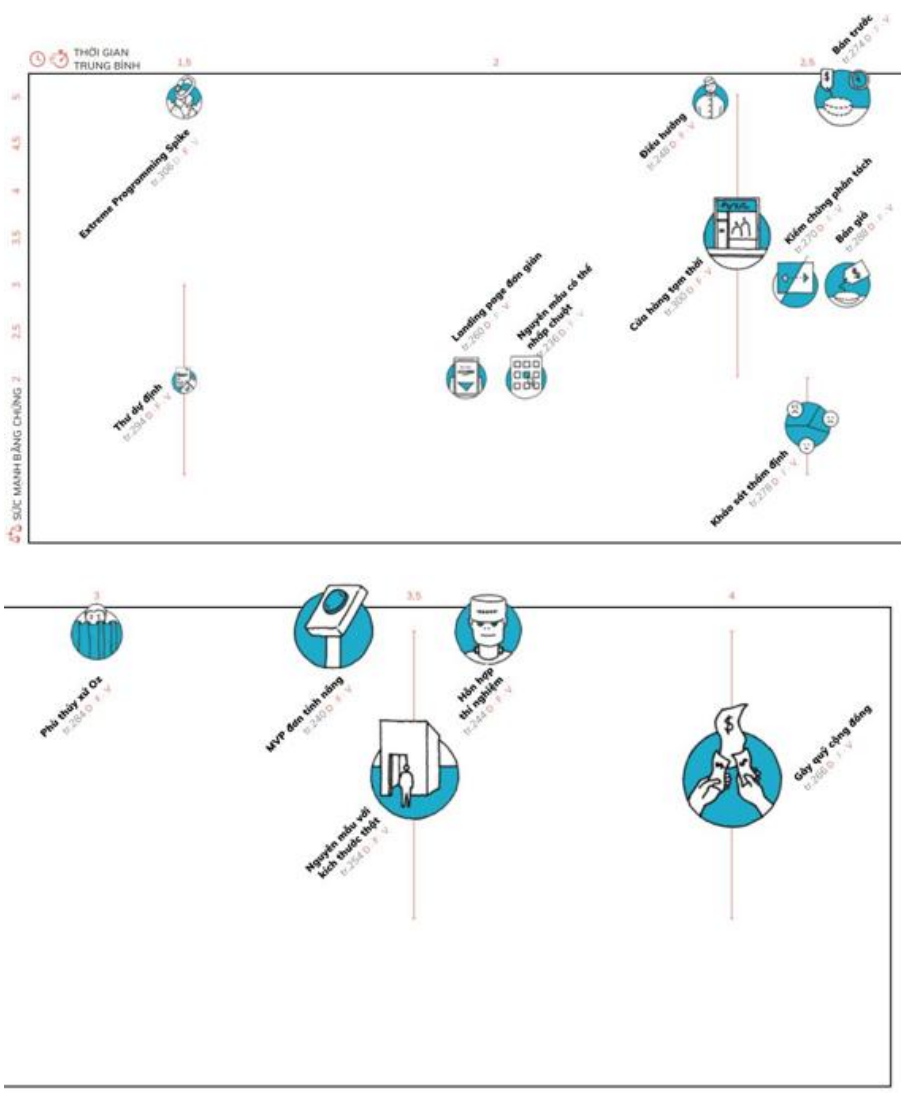
Quy tắc triển khai đơn giản

1. Tiến hành rẻ và nhanh từ sớm trong hành trình của bạn.

2. Tăng sức mạnh của bằng chứng với nhiều thí nghiệm cho cùng một giả thuyết.

3. Luôn chọn thí nghiệm tạo ra bằng chứng mạnh nhất trong điều kiện cho phép của các ràng buộc của bạn.

4. Giảm sự không chắc chắn hết mức có thể trước khi bạn xây dựng bất cứ thứ gì.



ĐỊNH NGHĨA

Chuỗi Thí nghiệm

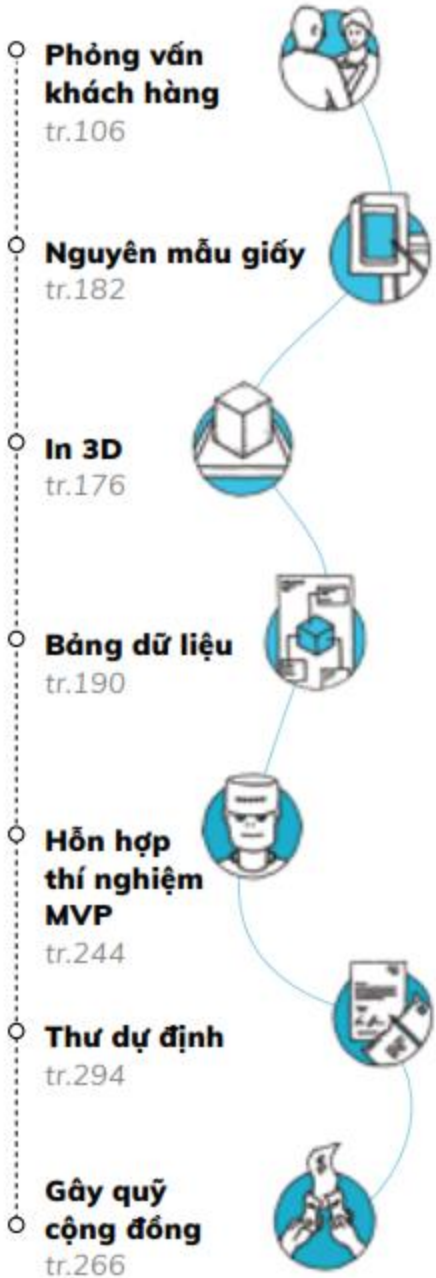
Vượt xa việc bắt cặp thí nghiệm bằng chuỗi thí nghiệm.

Một khi bạn đã biến các bài học của mình thành hành động, đó là thời gian để đi tiếp và gác chuyện thí nghiệm qua một bên, đúng không? Ừ thì, không nhất thiết như thế. Như đã được minh họa trong cách bắt cặp cho từng thí nghiệm, có những thí nghiệm bạn có thể chạy trước, trong và sau. Nhưng còn về một chuỗi các thí

nghiệm nối tiếp thì sao? Các đội nhóm giỏi, họ có được đà triển khai và xây dựng bằng chứng mạnh mẽ hơn theo thời gian bằng một loạt các thí nghiệm.

Chuỗi phần cứng B2B

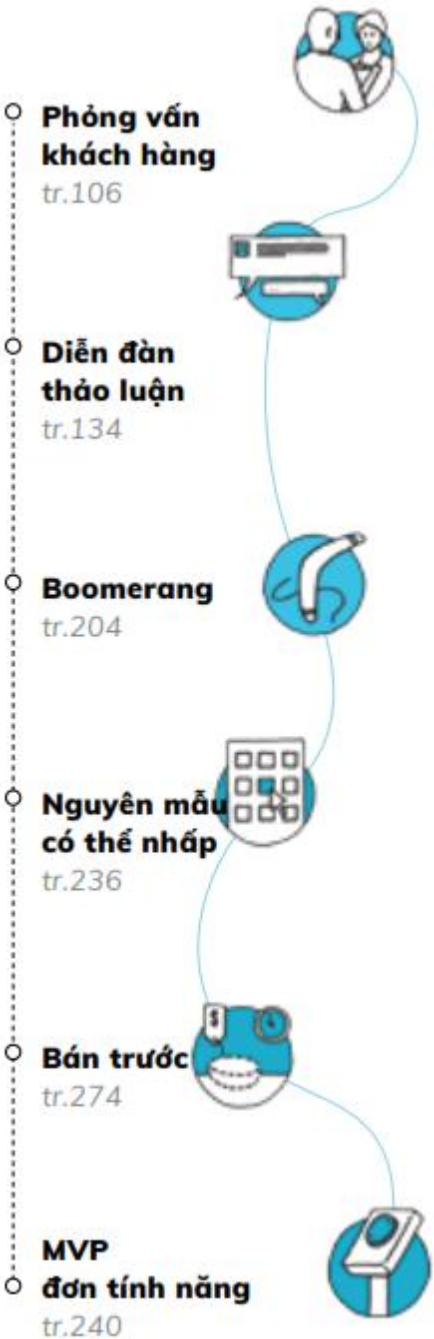
Các công ty phần cứng B2B tìm kiếm bằng chứng về việc khách hàng đã thực sự cùng nhau tạo các giải pháp của riêng họ cho một vấn đề. Họ sử dụng điều này để cung cấp thông tin cho nhóm thiết kế của họ để thực hiện công việc tốt hơn. Sau đó, họ kiểm chứng nó nhanh chóng, bằng cách tích hợp những thành phần tiêu chuẩn với các khách hàng tiềm năng và gây quỹ cho nó nếu thu được tín hiệu bằng chứng mạnh.



Chuỗi phần mềm B2B

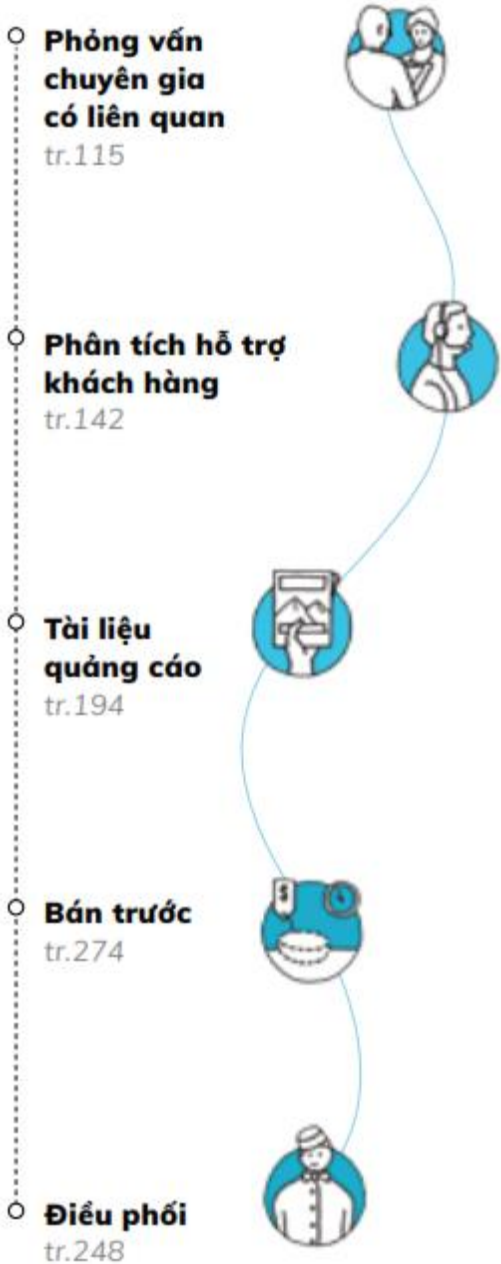
Các công ty phần mềm B2B tìm kiếm cơ hội khi nhân viên được yêu cầu sử dụng phần mềm chưa hoàn thành. Nhiều công ty đã phá bỏ cách làm cũ này chỉ đơn giản bằng cách quan sát xem các thiếu sót của họ nằm ở đâu, và sau đó sử dụng công nghệ hiện đại

để thiết kế ra một trải nghiệm tốt hơn, giải quyết những việc cần làm có giá trị cao của khách hàng.



Chuỗi dịch vụ B2B

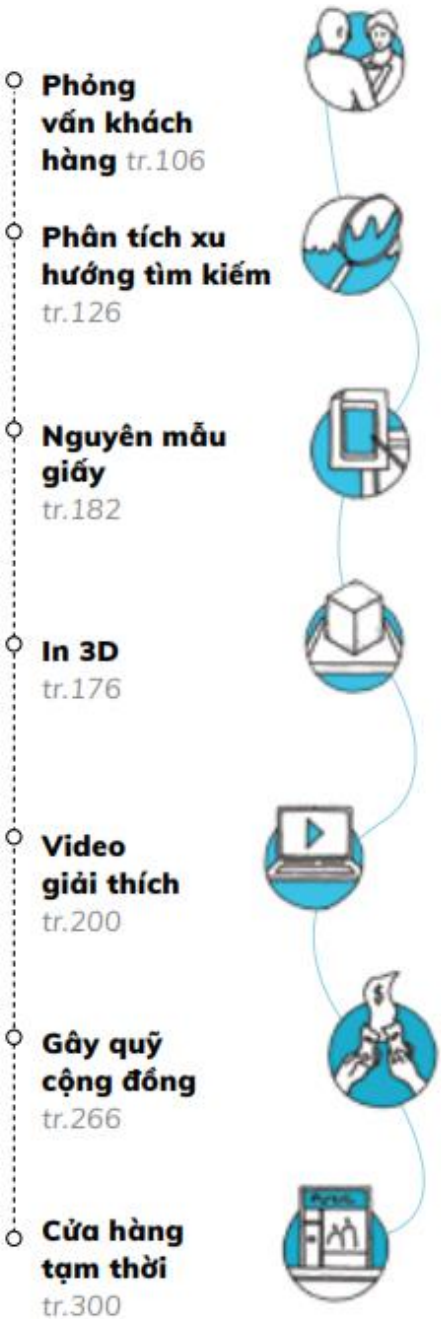
Các công ty dịch vụ B2B thường phỏng vấn các bên liên quan để nghiên cứu chi phí của các quy trình và dịch vụ được thiết kế kém. Họ phân tích dữ liệu hỗ trợ khách hàng để xem liệu điều này có được phản ánh trong các lĩnh vực khác trong công ty hay không. Sau đó, họ tạo ra một tập quảng cáo (tài liệu quảng cáo) để truyền tải về sự cải tiến và cung cấp dịch vụ theo cách thủ công cho một số ít khách hàng trước khi nhân rộng.



Chuỗi phần cứng B2C

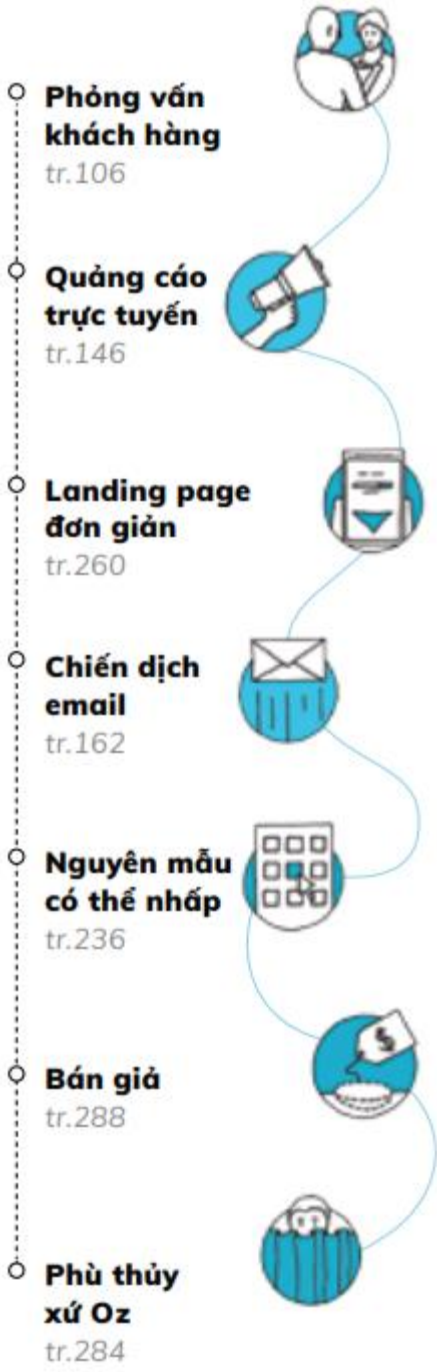
Các công ty phần cứng tiêu dùng có nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết. Họ có thể tạo video giải thích về cách sản phẩm mới của họ sẽ giải quyết vấn đề hiện có, sau đó nhanh chóng xây dựng sản phẩm bằng việc sử dụng những thành phần (component) tiêu chuẩn.

Cuối cùng họ có thể gây quỹ cho việc xây dựng và phân phối cho khách hàng thông qua bán lẻ hoặc trực tiếp.


Phỏng vấn khách hàng tr.106
Phân tích xu hướng tìm kiếm tr.126
Nguyên mẫu giấy tr.182
In 3D tr.176
Video giải thích tr.200
Gây quỹ cộng đồng tr.266
Cửa hàng tạm thời tr.300

Chuỗi phần mềm B2C

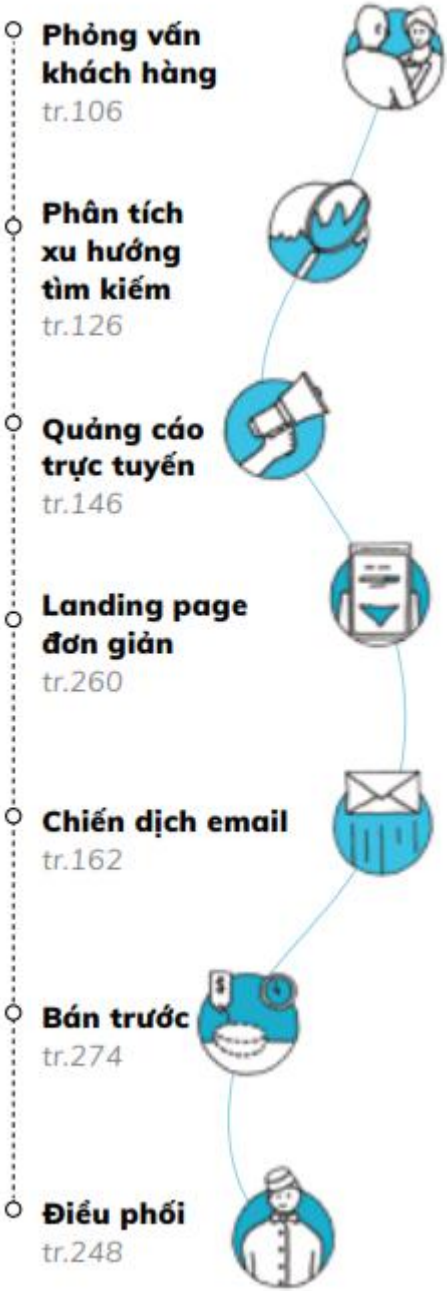
Sự phát triển của Internet, phần mềm nguồn mở và các công cụ đã đưa các công ty phần mềm mới vào thị trường toàn cầu. Các công ty B2C thông minh sử dụng từ ngữ của khách hàng trong nội dung truyền thông của họ để tăng sự chuyển đổi. Họ nhanh chóng thí nghiệm các nguyên mẫu và thậm chí cung cấp giá trị theo cách thủ công trước khi xây dựng sản phẩm.



Chuỗi dịch vụ B2C

Các công ty dịch vụ B2C bắt đầu với một khu vực cụ thể bằng cách phỏng vấn khách hàng và tìm kiếm khối lượng tìm kiếm để xác

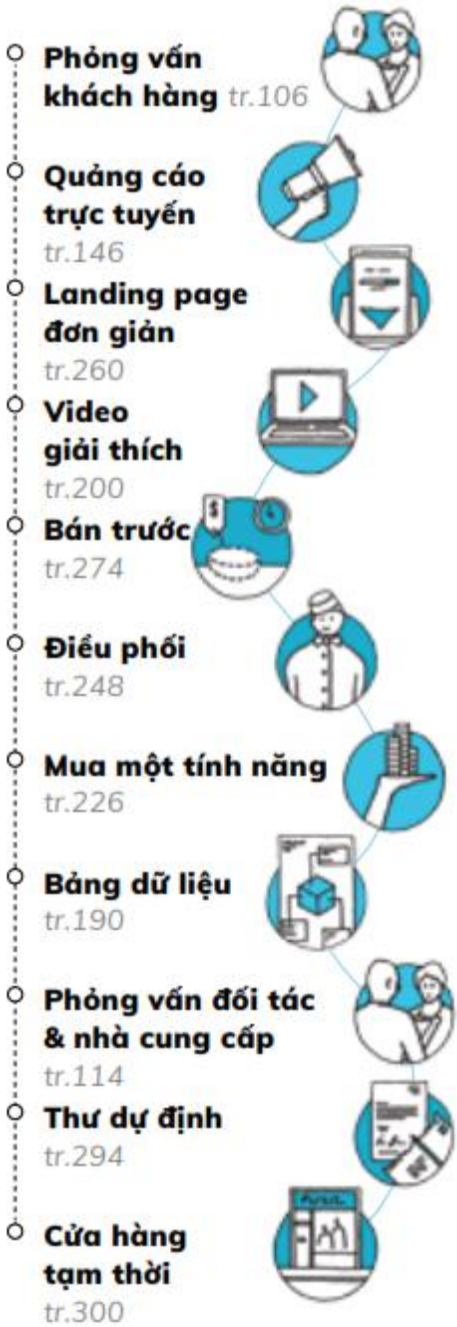
định sở thích của khách hàng. Các công ty có thể nhanh chóng khởi chạy quảng cáo để đưa khách hàng trong tập đó về landing page của họ, sau đó theo dõi nó bằng một chiến dịch email. Sau khi họ tiến hành một vài lần bán trước, các dịch vụ B2C có thể được phân phối giá trị theo một cách thủ công để tinh chỉnh nó trước khi nhân rộng.



B2B2C với chuỗi thí nghiệm B2C

Các công ty B2B2C đang ở một vị trí độc nhất trong việc sử dụng thí nghiệm để cung cấp thông tin cho chuỗi cung ứng. Nhiều công ty chúng tôi làm việc tiếp cận trực tiếp người tiêu dùng bằng các thí nghiệm của họ, tạo bằng chứng và sau đó sử dụng nó trong các

cuộc đàm phán với các đối tác B2B. Sự hiện diện của bằng chứng giúp cung cấp đòn bẩy, thay vì các cuộc đối thoại lòng vòng chỉ dựa trên quan điểm.


Phỏng vấn khách hàng tr.106
Quảng cáo trực tuyến tr.146
Landing page đơn giản tr.260
Video giải thích tr.200
Bán trước tr.274
Điều phối tr.248
Mua một tính năng tr.226
Bảng dữ liệu tr.190
Phỏng vấn đối tác & nhà cung cấp tr.114
Thư dự định tr.294
Cửa hàng tạm thời tr.300

Chuỗi ngành kiểm soát cao

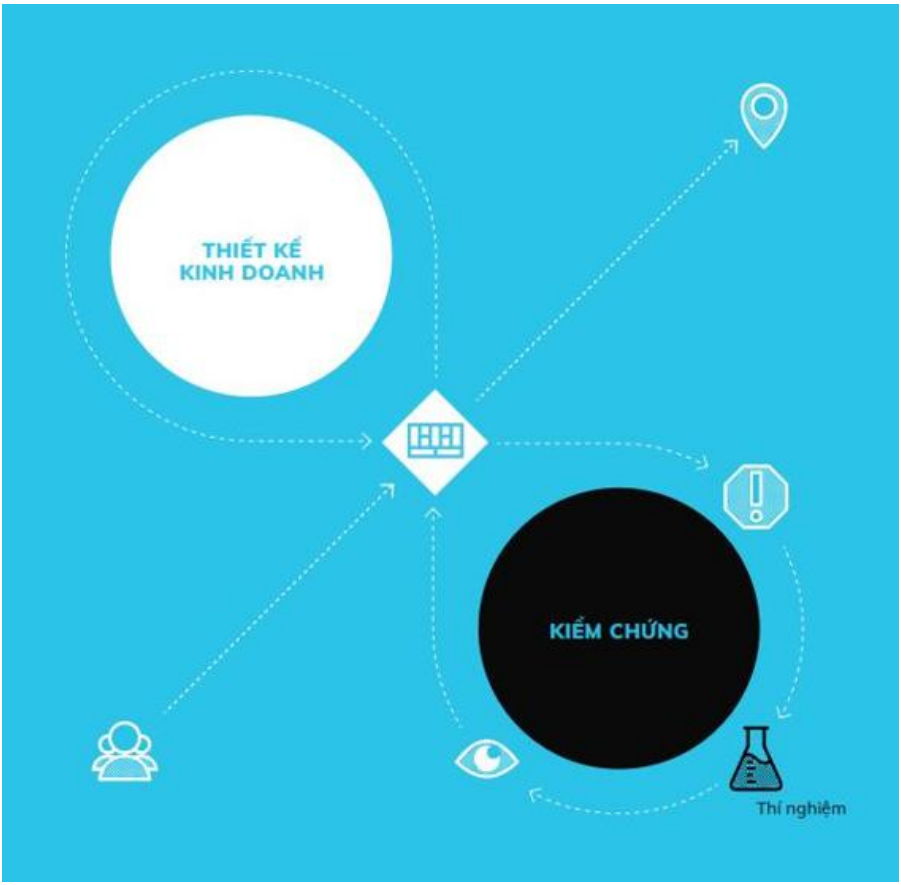
Trái với niềm tin phổ biến, các công ty có kiểm soát cao cũng có thể sử dụng việc thí nghiệm. Họ cần phải làm như vậy trong các ràng buộc của hệ thống và lưu ý rằng không phải tất cả các hoạt động kiểm chứng đều liên quan đến một mức độ rủi ro thảm khốc. Các công ty hạn chế ở những khu vực rủi ro cực kỳ cao mà họ không sẵn sàng thí nghiệm và cố gắng thực hiện ở những nơi mà họ có thể.

"Biết về khách hàng của bạn một cách thấu đáo, từ trong ra ngoài, là một nhiệm vụ cốt tử và cần có thời gian."

Sallie Krawcheck

Người sáng lập Ellevest

3.2
Khám phá



Ý tưởng

Kinh doanh

Tìm kiếm & Kiểm chứng | Thực thi

Khám phá
Khám phá xem hướng đi chung của bạn đúng hay chưa. Kiểm chứng các giả thuyết cơ bản. Có được những bài học đầu tiên để nhanh chóng sửa chữa.

Thẩm định
Thẩm định hướng bạn đã thực hiện. Xác nhận với bằng chứng mạnh mẽ rằng ý tưởng kinh doanh của bạn rất có khả năng hiệu quả.

Thí nghiệm khám phá

KIỂU	THÍ NGHIỆM
Thăm dò	Phỏng vấn khách hàng tr.106 Phỏng vấn chuyên gia của các bên liên quan tr.115 Phỏng vấn đối tác & nhà cung cấp tr.114 Một ngày trong cuộc sống tr.116 Khảo sát khám phá tr.122
Phân tích dữ liệu	Phân tích xu hướng tìm kiếm tr.126 Phân tích lượng truy cập web tr.130 Diễn đàn thảo luận tr.134 Phản hồi lực lượng bán hàng tr.138 Phân tích hỗ trợ khách hàng tr.142
Khám phá sở thích	Quảng cáo trực tuyến tr.146 Theo dõi liên kết tr.152 Kiểm tra lỗi 404 tr.160 Tính năng còn sơ khai tr.156 Chiến dịch email tr.162 Chiến dịch truyền thông xã hội tr.168 Chương trình giới thiệu tr.172
Nguyên mẫu thảo luận	In 3D tr.176 Nguyên mẫu giấy tr.182 Bảng phân cảnh tr.186 Bảng dữ liệu tr.190 Tài liệu quảng cáo tr.194 Video giải thích tr.200 Boomerang tr.204 Giả vờ sở hữu tr.208
Khám phá sự ưa thích & ưu tiên	Hộp sản phẩm tr.214 Thuyền cao tốc tr.218 Sắp xếp thẻ tr.222 Mua một tính năng tr.226

CHI PHÍ	THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG	CHỦ ĐỀ
●●○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●●●○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●○○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●●○○	●●○○○	●●●○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●○○○○	●●●○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●○○○○	●○○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●●○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●●○○	●●●●●	●●●●○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●●○○	●●○○○	●●●●●	●●●●○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●●○○	●●●○○	●●●○○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●○○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●●○○	●●●○○	●●●○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●●○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●○○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●●○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●●○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●●○	●●○○○	MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI
●●○○○	●●○○○	●●●●

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Nghiên cứu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Thí nghiệm phỏng vấn khách hàng là lý tưởng để có được những bài học định tính về sự phù hợp giữa giải pháp giá trị của bạn và phân khúc khách hàng. Nó cũng là một điểm khởi đầu tốt để kiểm chứng giả cả.

Phỏng vấn khách hàng không lý tưởng để kiểm chứng về những gì mọi người sẽ làm.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Viết một kịch bản để tìm hiểu về:

• những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng.

• mức độ sẵn sàng mua của khách hàng.

• nhu cầu chưa được đáp ứng giữa sản phẩm và giải pháp.

☐ Tìm người tham gia phỏng vấn.

☐ Chọn khung thời gian cho phân tích của bạn.

Tiến hành

☐ Người phỏng vấn đặt các câu hỏi theo kịch bản và đào sâu hơn khi cần thiết.

☐ Một người ghi chép, ghi chú lại chính xác các cụm từ và ngôn ngữ cơ thể của người tham gia phỏng vấn.

☐ Lặp lại trong 15 - 20 cuộc phỏng vấn.

Phân tích

☐ Thực hiện một cuộc trao đổi ngắn 15 phút khi các ấn tượng về buổi phỏng vấn còn rõ ràng trong đầu.

☐ Sắp xếp các ghi chú theo mức độ tương đồng (affinity sort).

☐ Thực hiện một phân tích xếp hạng.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị của bạn.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí tương đối thấp vì khách hàng có thể không cần được bồi dưỡng cho thời gian họ bỏ ra khi tham gia vào buổi thí nghiệm. Nhìn chung, các cuộc phỏng vấn từ xa qua video có khoản bồi dưỡng thấp hơn so với các cuộc phỏng vấn trực tiếp theo lịch trình. Các cuộc phỏng vấn B2B thường sẽ đắt hơn so với các cuộc phỏng vấn B2C, vì kích thước mẫu lúc này nhỏ hơn và có thể họ có ít thời gian rảnh hơn.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho các cuộc phỏng vấn khách hàng có thể rất ngắn hoặc mất một vài tuần, tùy thuộc vào việc khách hàng của bạn ở đâu và khả năng bạn có thể tiếp cận được. Bạn sẽ cần tạo một kịch bản, tìm kiếm khách hàng và lên lịch cho các buổi phỏng vấn.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy các buổi thí nghiệm phỏng vấn khách hàng là tương đối ngắn: mỗi người chỉ mất từ 15 phút 30 phút. Bạn cần chừa ra một khoảng thời gian 15 phút giữa các lần phỏng vấn để tóm tắt lại những phát hiện của mình và thực hiện bất kỳ chỉnh sửa nào bạn cần cho phần kịch bản.

Sức mạnh của bằng chứng

Việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích của khách hàng

Xếp hạng cho ba việc cần làm, ba đau đớn và ba lợi ích quan trọng hàng đầu của khách hàng với độ chính xác trung bình đạt 80%. Bạn muốn thực sự được hiểu sâu phân khúc khách hàng của mình, hãy đặt mức chuẩn cao.

●○○○○

Phản hồi của khách hàng

Những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng ban đầu không có trong hồ sơ khách hàng của bạn, nhưng được cung cấp bởi những người tham gia buổi phỏng vấn.

●○○○○

Giới thiệu phỏng vấn

Những lời giới thiệu như một phần thưởng được nhận thêm. Nó là dấu hiệu tốt nếu chúng xảy ra và điều này sẽ giúp bạn tiết kiệm chi phí để có thêm nhiều hơn các buổi phỏng vấn.

Thí nghiệm phỏng vấn khách hàng tạo ra những bằng chứng tương đối yếu: đây chỉ là điều mọi người nói và không nhất thiết là điều họ sẽ làm. Tuy nhiên, chúng rất có ích trong việc có được những bài học định tính để cung cấp thông tin cho giải pháp giá

trị của bạn và về những việc cần làm, đau đớn, lợi ích của khách hàng cho việc kiểm chứng trong tương lai.

Năng lực

Nghiên cứu

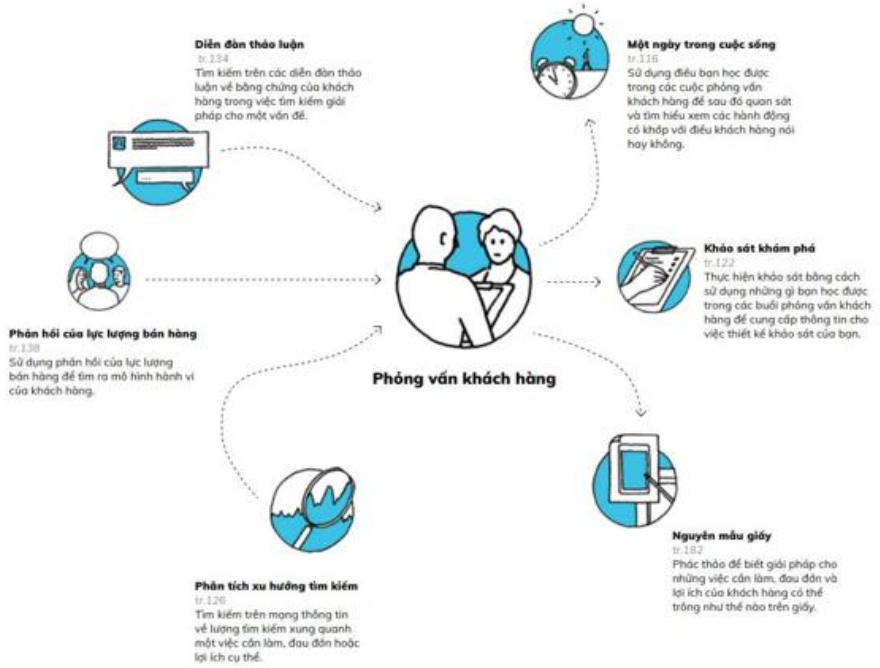
Trong khi các cuộc phỏng vấn khách hàng được cho rằng khó để mà làm được tốt, thì tin tốt là hầu như ai cũng có thể làm được bằng cách thực hành nó. Sẽ hữu ích nếu bạn có nền tảng về nghiên cứu, nhưng điều đó cũng không quá cần thiết. Bạn sẽ cần viết kịch bản, tìm nguồn ứng viên, thực hiện phỏng vấn và tổng hợp kết quả. Có thêm một người hỗ trợ sẽ giúp cho việc này trở nên dễ dàng hơn rất nhiều - nếu không bạn sẽ phải ghi lại tất cả các cuộc phỏng vấn và xem lại chúng.

Yêu cầu

Trích dẫn của khách hàng

Thí nghiệm phỏng vấn khách hàng hiệu quả nhất là khi bạn tập trung vào một nhóm những trích dẫn của khách hàng đã được thu hẹp. Khi không có hình ảnh khách hàng trong đầu, thì cuối cùng bạn sẽ nhận được các kết quả trái chiều và những phản hồi rất mâu thuẫn. Mất nhiều thời gian hơn để phỏng vấn tất cả mọi người, sau đó quay trở lại với phân khúc khách hàng thích hợp. Thay vào đó, chúng tôi khuyên bạn nên tập trung vào một phân khúc khách hàng thích hợp trước khi thực hiện bất kỳ cuộc phỏng vấn khách hàng nào.

BẮT CẶP


Diễn đàn thảo luận
tr.134
Tìm kiếm trên các diễn đàn thảo luận về bằng chứng của khách hàng trong việc tìm kiếm giải pháp cho một vấn đề.
Một ngày trong cuộc sống
tr.116
Sử dụng điều bạn học được trong các cuộc phỏng vấn khách hàng để sau đó quan sát và tìm hiểu xem các hành động có khớp với điều khách hàng nói hay không.
Phản hồi của lực lượng bán hàng
tr.138
Sử dụng phản hồi của lực lượng bán hàng để tìm ra mô hình hành vi của khách hàng.
Phỏng vấn khách hàng
Khảo sát khám phá
tr.122
Thực hiện khảo sát bằng cách sử dụng những gì bạn học được trong các buổi phỏng vấn khách hàng để cung cấp thông tin cho việc thiết kế khảo sát của bạn.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Phác thảo để biết giải pháp cho những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng có thể trông như thế nào trên giấy.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Tìm kiếm trên mạng thông tin về lượng tìm kiếm xung quanh một việc cần làm, đau đớn hoặc lợi ích cụ thể.

Viết kịch bản

Kịch bản là một phần quan trọng để thực hiện các cuộc phỏng vấn khách hàng hiệu quả, nếu không có chúng, cuộc phỏng vấn thường biến thành những cuộc nói chuyện lan man và hiếm khi rút ra được bài học. Bạn cần phải giảm thiểu rủi ro cho ý tưởng của bạn. Chúng tôi khuyên bạn nên xây dựng kịch bản sau khi đã có Khung giải pháp giá trị và xếp hạng cho ba việc cần làm, đau đớn và lợi ích hàng đầu của khách hàng.

Kịch bản mẫu

1. Giới thiệu & bối cảnh

“Xin chào, tôi [tên] đang nghiên cứu về [ý tưởng]”

“Sẽ không có áp lực mua hàng nào ở đây.”

“Chúng tôi cũng không bán bất cứ thứ gì cho bạn”.

2. Đề nghị họ kể chuyện

“Lần cuối cùng bạn trải qua [nỗi đau hay công việc] là khi nào?”

“Điều gì đã thúc đẩy bạn làm [hành động] như vậy?”

“Bạn đã giải quyết nó như thế nào?”

“Nếu không, tại sao?”

3. Xếp hạng cho những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng

Liệt kê ba việc hàng đầu trong những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng.

Người được phỏng vấn sẽ xếp hạng chúng dựa trên kinh nghiệm cá nhân của họ.

Có thông tin nào khác mà bạn muốn được liệt kê trong danh sách không?

4. Cảm ơn & kết thúc

Câu hỏi nào tôi nên hỏi bạn?

Bạn có thể giới thiệu tôi với người khác không?

Chúng tôi có thể liên lạc lại với bạn trong tương lai không?

"Cảm ơn!"

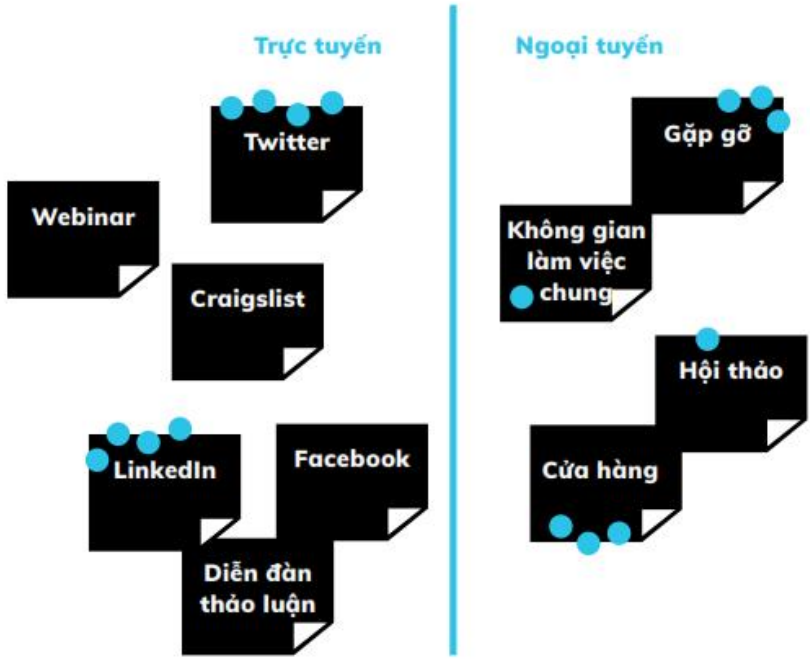
Tìm kiếm người tham gia phỏng vấn

Phân khúc B2C

Chúng tôi khuyên bạn nên tạo Khung giải pháp giá trị cho phân khúc B2C của mình và sau đó suy nghĩ xem bạn có thể tìm thấy họ ở đâu bên ngoài cuộc sống cũng như trên mạng. Cả nhóm cùng bầu chọn nơi bạn muốn tập trung cho việc tìm kiếm.

Phân khúc B2B

Áp dụng tương tự cho các ứng viên tham gia phỏng vấn trong phân khúc B2B, mặc dù có thể khó khăn hơn trong việc nghĩ ra nơi để tìm thấy họ. May mắn thay, có những địa điểm trực tuyến và ngoại tuyến nhìn chung là hiệu quả trong việc tìm kiếm những người tham gia phỏng vấn trong phân khúc B2B.



Sàng lọc người tham gia phỏng vấn

Việc sàng lọc các ứng viên tham dự phỏng vấn không có gì là đảm bảo tuyệt đối, nhưng nói chung, nó sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian bằng cách sàng lọc bớt những người không đủ điều kiện cho quá trình phỏng vấn. Một hoặc hai ứng cử viên kém lý tưởng sẽ luôn bị lọt vào danh sách, nhưng như thế vẫn tốt hơn là không hề đánh giá sàng lọc. Một cách để thực hiện việc này là có một cuộc khảo sát sàng lọc đơn giản để xem xét điều kiện những người đăng ký trước khi lên lịch bất cứ điều gì.

Sàng lọc trên Craigslist

Craigslist là một trang web phổ biến để đăng những thứ cần mua và bán, nhưng nó cũng là mỏ vàng để tìm kiếm khách hàng phỏng vấn. Chỉ cần truy cập mục Cộng đồng -> phần Tình nguyện viên của Craigslist và đăng yêu cầu nghiên cứu của bạn. Trong phần mô tả, đính kèm một liên kết khảo sát cho những người quan tâm muốn tham gia. Cuộc khảo sát nên bao gồm các câu hỏi đủ điều kiện và không đủ điều kiện.

Ví dụ: nếu bạn đang tìm kiếm những người sở hữu một chiếc xe đạp, hãy hỏi: Bạn sở hữu bao nhiêu chiếc xe đạp 0, 1, 2 hay hơn 3?

Nếu mọi người trả lời 0, thì nó sẽ giúp bạn không phải phỏng vấn những người không sở hữu xe đạp. Nếu mọi người trả lời hơn 3 chiếc, họ cũng có thể không phải là ứng viên lý tưởng vì họ đã sở hữu rất nhiều xe đạp rồi. Những câu hỏi sàng lọc đơn giản như thế này sẽ tiết kiệm cho cả bạn và người được phỏng vấn hàng giờ đồng hồ.

Sàng lọc trực tiếp

Phiên bản ngoại tuyến của việc sàng lọc cũng giống y như vậy, dù chỉ khác ở chỗ bạn cần hỏi trực tiếp những câu hỏi này với người tham dự trước khi đi sâu vào toàn bộ cuộc phỏng vấn. Nếu họ không đủ điều kiện, hãy cảm ơn họ đã dành thời gian và tiếp tục với người tiếp theo.

Vai trò & trách nhiệm

Chúng tôi khuyên bạn, nếu có thể, thì không nên tự mình làm những việc này, cho dù cuộc phỏng vấn khách hàng của bạn là trực tuyến hay trực tiếp. Rất khó khăn và tốn thời gian trong việc đặt câu hỏi, lắng nghe một cách tích cực, ghi chú ngôn ngữ cơ thể và trả lời, sau đó đặt câu hỏi tiếp theo. Ngay cả khi bạn được phép ghi âm lại cuộc phỏng vấn, nó sẽ mất gấp đôi thời gian vì bạn sẽ cần phải xem và nghe lại tất cả. Thay vào đó, chúng tôi khuyên bạn nên có hai người để tiến hành việc phỏng vấn.

Ghi chép

• Ghi chú.

• Viết các trích dẫn chính xác khi có thể mà không diễn giải.

• Mô tả ngôn ngữ cơ thể.

Người phỏng vấn

• Đặt câu hỏi từ kịch bản.

• Tìm hiểu sâu hơn khi cần thiết, bằng cách hỏi tại sao.

• Cảm ơn và kết thúc.

Người tham gia phỏng vấn

• Trả lời các câu hỏi.

Trao đổi làm rõ 15 phút

Ngay sau khi kết thúc mỗi cuộc phỏng vấn, hãy dành 15 phút trao đổi với đồng đội của bạn, để nhanh chóng tóm tắt lại những gì bạn học được và xem có điều gì cần được sửa đổi hay không.

Chủ đề trao đổi làm rõ

• Cuộc phỏng vấn đã làm tốt điều gì?

• Chúng ta đã học được gì từ ngôn ngữ cơ thể?

• Chúng ta có thiên kiến với ứng cử viên theo bất kỳ cách nào không?

• Có điều gì chúng ta muốn sửa nhanh trong phần kịch bản không?

Tổng hợp phản hồi

Ngoài cuộc trao đổi 15 phút, nhóm nên tổng hợp lại các ghi chú và cập nhật Khung giải pháp giá trị để giúp cung cấp thông tin cho chiến lược của bạn. Một cách để sắp xếp nhanh chóng khi bạn có nhiều phản hồi ở dạng định tính là sử dụng kỹ thuật sắp xếp tương đồng.

Sắp xếp tương đồng

Dành 30 - 60 phút để làm việc nhóm và mang theo các ghi chú của bạn.

• Nếu là buổi họp, gặp nhau trực tiếp, thì hãy đảm bảo bạn có nhiều khoảng trống trên tường.

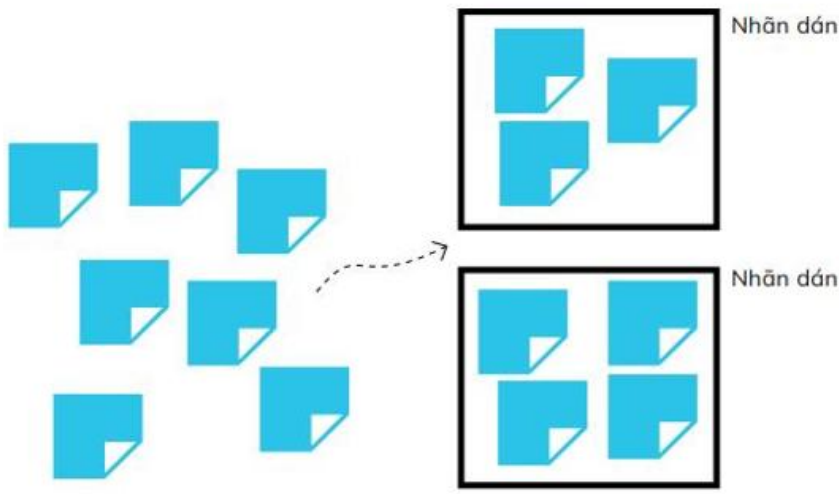
• Viết một trích dẫn trên mỗi nhãn dán.

• Viết một bài học trên một nhãn dán.

• Đặt tên người được phỏng vấn hoặc tên viết tắt ở dưới cùng của nhãn dán.

• Xếp tất cả các nhãn lên tường.

• Sắp xếp chúng thành các chủ đề tương tự



Phân tích xếp hạng

Xếp hạng không phải là một môn khoa học hoàn hảo, nhưng nó sẽ mang đến cho bạn cảm giác bạn đang gần đạt tới bảng xếp hạng trong hồ sơ khách hàng của bạn như thế nào. Hạn chế của việc những người tham gia phỏng vấn tự xếp hạng nằm ở chỗ nó không cho bạn biết được mức độ tương đối người tham gia cảm nhận về những việc cần làm, đau đớn hay lợi ích như thế nào so với những cái khác. Đây là lý do vì sao việc đặt các câu hỏi tìm hiểu (Ai, Cái gì, Tại sao, Như thế nào,...) và ghi nhận ngôn ngữ cơ thể là rất quan trọng.

Nếu bạn phỏng vấn được 10 khách hàng phù hợp với hồ sơ khách hàng, thì lý tưởng nhất là bạn sẽ muốn thứ tự của việc cần làm, đau đớn và lợi ích khách hàng trong hồ sơ khách hàng của bạn đạt chính xác ở mức 80%. Có nghĩa là 8 trên 10 người có thứ tự công việc 1 tương ứng với # 1, công việc 2 tương ứng với # 2, công việc 3 tương ứng với # 3, v.v.

Cập nhật khung của bạn

Sau khi bạn đã tổng hợp các phản hồi định tính và phân tích thứ hạng từ đợt phỏng vấn khách hàng đầu tiên của bạn, hãy quay lại Khung giải pháp giá trị và thực hiện bất kỳ chỉnh sửa nào cần thiết. Điều quan trọng ở đây là thí nghiệm này giúp cung cấp thông tin cho chiến lược của bạn.

✔

• Xin phép trước khi ghi âm/ghi hình.

• Xét điều kiện của ứng viên để các bạn không lãng phí thời gian của nhau.

• Tiếp cận bằng tư duy của người mới bắt đầu.

• Lắng nghe nhiều hơn là nói.

• Thu thập sự thật, không phải ý kiến.

• Đặt câu hỏi "tại sao" để biết được động lực thực sự.

• Xin phép được theo tiếp (follow up).

• Đề nghị giới thiệu cho buổi phỏng vấn.

• Hỏi xem có bất cứ điều gì mà bạn nên hỏi nhưng đã không hỏi không.

✘

– Nói nhiều hơn nghe.

– Đưa giải pháp.

– Suy nghĩ về câu hỏi tiếp theo để hỏi, thay vì chủ động lắng nghe câu trả lời.

– Gật đầu có hoặc không trong khi người được phỏng vấn đang nói.

– Chỉ hỏi những câu hỏi đóng.

– Lên lịch các cuộc phỏng vấn liên tiếp nhau, không có thời gian ở giữa để trao đổi.

– Quên cập nhật Khung giải pháp giá trị với những phát hiện của bạn.

KHÁM PHÁ/ THĂM DÒ

Phỏng vấn đối tác và nhà cung cấp

Thí nghiệm phỏng vấn đối tác & nhà cung cấp tương tự như phỏng vấn khách hàng, nhưng bạn tập trung vào việc khám phá xem liệu có khả thi trong việc triển khai kinh doanh hay không. Bạn sẽ tìm nguồn cung ứng và phỏng vấn các đối tác then chốt để bổ sung cho các hoạt động và tài nguyên then chốt mà bạn không thể làm hoặc không muốn làm trong nội bộ doanh nghiệp.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · **TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Sức mạnh của bằng chứng

●●●●○

 # chào hàng từ đối tác then chốt

Tỷ lệ phản hồi = số lượng các cuộc phỏng vấn đối tác chia cho số lượng giá thầu đối tác cung cấp cho bạn.

Chào hàng của các đối tác then chốt là bằng chứng mạnh mẽ cho thấy các đối tác then chốt này có sự quan tâm, mặc dù còn nhiều chi tiết cần được thỏa thuận trước khi nó trở thành một hợp đồng ràng buộc.

●●○○○

Phản hồi từ đối tác then chốt

Các trích dẫn và phản hồi của đối tác then chốt từ các cuộc phỏng vấn.

Khi các đối tác then chốt nêu rõ những gì họ có thể cung cấp, đó là bằng chứng tương đối mạnh, miễn là bạn xác thực được thông tin của họ.

KHÁM PHÁ/ THĂM DÒ

Phỏng vấn chuyên gia có liên quan

Phỏng vấn các bên liên quan tương tự như phỏng vấn khách hàng, nhưng tập trung vào việc "làm họ tin" (buy-in) từ những người chơi then chốt trong tổ chức của bạn.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Sức mạnh của bằng chứng

Phản hồi của các bên chuyên gia có liên quan

Các dẫn chứng và phản hồi của chuyên gia có liên quan từ các cuộc phỏng vấn.

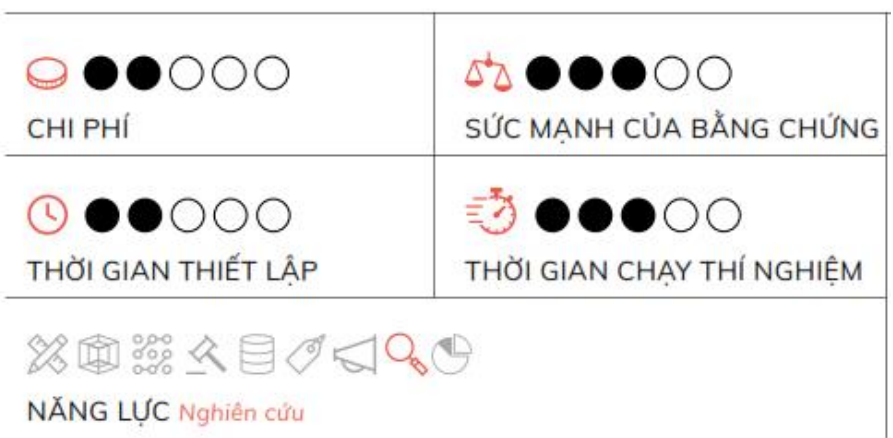
Khi các bên liên quan tuyên bố điều họ muốn nhìn theo một cách

chiến lược từ sáng kiến ban đầu, thì đó là bằng chứng mạnh vừa phải. Họ cần đảm bảo lời nói của mình bằng hành động để nó mạnh hơn.

KHÁM PHÁ/ THĂM DÒ

Một ngày trong cuộc sống

Một phương pháp nghiên cứu định tính sử dụng nghiên cứu văn hóa hành vi (ethnography) của khách hàng để hiểu rõ hơn về những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Thí nghiệm một ngày trong cuộc sống tương đối rẻ. Bạn có thể cần bù đắp cho khoản thời gian của mọi người nếu bạn quyết định làm việc cùng hoặc quan sát họ trong suốt cả ngày.

TỔNG QUAN

1. Chuẩn bị

☐ Trong các nhóm từ 2 đến 3 người, xác định vị trí và cách bạn dự định quan sát. Rõ ràng trong lịch trình của bạn để có thể cam kết công việc sẽ được diễn ra trong vài giờ. Xác định cách ghi chú và đặt ra các quy tắc cơ bản để không bị thiên kiến đối với những người tham gia.

2. Sự cho phép

☐ Được sự đồng ý từ những người mà bạn muốn quan sát. Giải thích "lý do" đằng sau đề nghị đó.

3. Quan sát

☐ Sử dụng bảng tính ngày trong cuộc sống, nắm bắt thời gian, hoạt động, việc cần làm, đau đớn, lợi ích của khách hàng và ghi chú về những gì bạn nghĩ. Không phỏng vấn hoặc tương tác với những người tham gia trong khi quan sát.

4. Phân tích

☐ Sau khi phiên quan sát kết thúc, hãy gặp nhóm của bạn để sắp xếp các ghi chú. Cập nhật Khung giải pháp giá trị để phản ánh về những phát hiện mới nhất, giúp cung cấp thông tin cho các thí nghiệm trong tương lai.

CHI TIẾT

Chi phí

Thí nghiệm một ngày trong cuộc sống tương đối rẻ. Bạn có thể cần phải bù đắp cho thời gian của mọi người nếu bạn quyết định làm việc cùng hoặc quan sát họ trong cả ngày.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho thí nghiệm một ngày trong cuộc sống tương đối ngắn. Bạn sẽ cần xác định và nhận được sự đồng ý từ những người tham gia mà bạn quan sát trong ngày.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho thí nghiệm một ngày trong cuộc sống dài hơn một chút so với các phương pháp khác, trong đó bạn cần dành vài giờ mỗi ngày để quan sát hành vi của khách hàng. Điều này có thể kéo dài trong vài ngày hoặc vài tuần, tùy thuộc vào số lượng người tham gia.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●○○

Những việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích của khách hàng

Các ghi chú và hoạt động dựa trên việc quan sát những việc cần làm, đau đớn, lợi ích của khách hàng trong suốt một ngày.

Các thông tin đầu ra của thí nghiệm một ngày trong cuộc sống sau khi được phân nhóm và xếp hạng là những bằng chứng yếu, mặc dù nó mạnh hơn so với việc mời mọi người vào phòng thí nghiệm, vì nó quan sát hành vi của mọi người trong thế giới thực.

●●●○○

Trích dẫn từ khách hàng

Lưu ý về các trích dẫn bổ sung từ khách hàng, không chỉ giới hạn trong những việc cần làm, đau đớn và lợi ích.

Trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích trong việc cung cấp thông tin về bối cảnh và các bài học định tính cho những thí nghiệm sắp tới.

Năng lực

Nghiên cứu

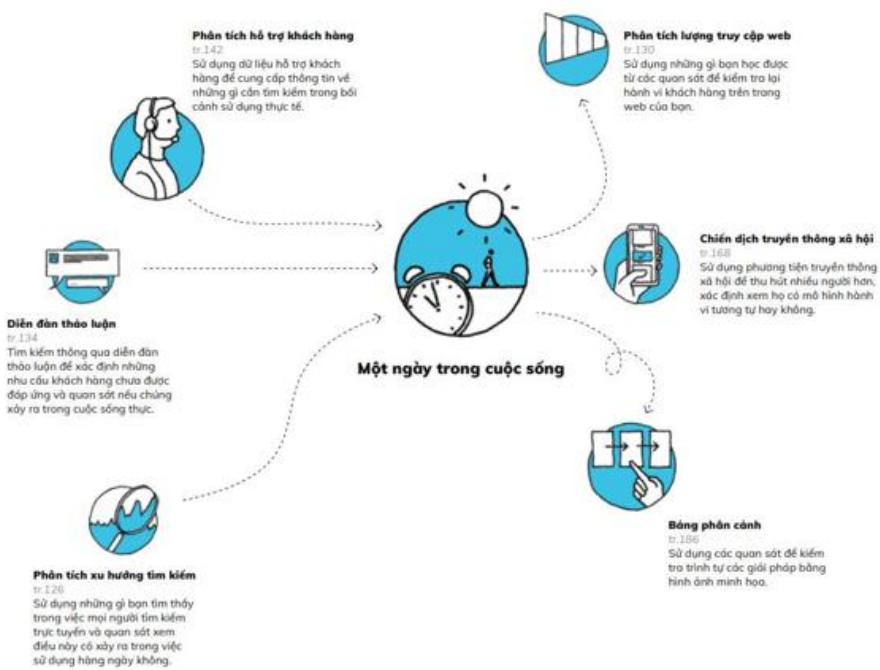
Hầu như ai cũng có thể sử dụng thí nghiệm một ngày trong cuộc sống. Sẽ hữu ích nếu bạn có khả năng nghiên cứu để có thể thu thập và ghi lại dữ liệu đúng cách. Lời khuyên ở đây là bạn nên có một đối tác cùng làm, để hai người có thể so sánh các ghi chú với nhau.

Yêu cầu

Đồng thuận

Thí nghiệm một ngày trong cuộc sống lý tưởng cần có sự đồng thuận từ những người bạn đang quan sát. Nó cũng yêu cầu bạn kết hợp việc quản lý và bảo mật tại các địa điểm mà bạn quan sát. Ví dụ: nếu bạn định đi loanh quanh ở cửa hàng bán lẻ và quan sát các mẫu hàng, thì trước tiên hãy nói chuyện với người quản lý để xin phép. Nếu bạn muốn quan sát người mua hàng, hãy nhớ xin phép họ trước khi thực hiện. Nếu không, điều này có thể trở nên đáng sợ và bạn có thể được bảo vệ hộ tống ra ngoài.

BẮT CẶP


Phân tích hỗ trợ khách hàng
tr.142
Sử dụng dữ liệu hỗ trợ khách hàng để cung cấp thông tin về những gì cần tìm kiếm trong bối cảnh sử dụng thực tế.
Phân tích lượng truy cập web
tr.130
Sử dụng những gì bạn học được từ các quan sát để kiểm tra lại hành vi khách hàng trên trang web của bạn.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để thu hút nhiều người hơn, xác định xem họ có mô hình hành vi tương tự hay không.
Diễn đàn thảo luận
tr.134
Tìm kiếm thông qua diễn đàn thảo luận để xác định những nhu cầu khách hàng chưa được đáp ứng và quan sát nếu chúng xảy ra trong cuộc sống thực.
Một ngày trong cuộc sống
Bảng phân cảnh
tr.186
Sử dụng các quan sát để kiểm tra trình tự các giải pháp bằng hình ảnh minh họa.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Sử dụng những gì bạn tìm thấy trong việc mọi người tìm kiếm trực tuyến và quan sát xem điều này có xảy ra trong việc sử dụng hàng ngày không.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

MỘT NGÀY TRONG CUỘC SỐNG

Giảm khoảng cách giữa nói và làm

Chương trình Follow-Me-Home của Intuit

Intuit tạo ra các giải pháp tài chính, kế toán và chuẩn bị thuế cho các doanh nghiệp nhỏ, kế toán và các cá nhân, ví dụ như TurboTax, QuickBooks và Mint. com. Intuit nằm ở trung tâm Thung lũng Silicon (Mountain View, California) và nổi tiếng với việc thúc đẩy giới hạn của việc giải quyết vấn đề bằng cách lấy khách hàng làm trung tâm.

Bạn có thể cho chúng tôi một giải thích ngắn gọn về Chương trình Follow-Me-Home của Intuit không?

Follow-Me-Home là một kỹ thuật từ chương trình "Thiết kế tạo hứng khởi" của Intuit, dạy cho nhân viên của chúng tôi các kỹ năng cần thiết để tạo ra các sản phẩm tuyệt vời cho khách hàng của mình. Chương trình Thiết kế tạo hứng khởi bao gồm ba nguyên tắc cốt lõi: Đồng cảm sâu sắc với khách hàng, mở rộng để thu hẹp và thử nghiệm nhanh chóng với khách hàng. Follow-Me-Home là kỹ thuật mạnh mẽ nhất từ nguyên tắc Thiết kế tạo hứng khởi, đồng cảm sâu sắc với khách hàng. Không có gì hiệu quả hơn là quan sát khi nào khách hàng thực sự trải qua đau đớn, họ trải qua ở đâu đối với những vấn đề mà chúng ta đang cố gắng giải quyết.

Chúng tôi dạy kỹ thuật Follow-Me-Home cho mỗi nhân viên trong công ty và mỗi người mới tham gia Intuit sẽ học kỹ thuật này như một phần của quy trình định hướng cho họ. Trên thực tế, mỗi nhân viên mới sẽ tiến hành ít nhất hai lượt "Follow-Me-Home" trong vài tuần đầu tiên khi bắt đầu sự nghiệp tại Intuit, bất kể bộ phận hay mức độ thâm niên của họ. Từ các kỹ sư mới, bộ phận nhân sự, quản lý sản phẩm, đến các nhà lãnh đạo cao cấp nhất của chúng tôi, mọi người đều mong muốn học cách thực hiện một kỹ thuật "Follow-Me-Home" .

Nó đã bắt đầu như thế nào?

Scott Cook, người sáng lập Intuit, được truyền cảm hứng từ một kỹ thuật tương tự được Toyota sử dụng. Trong những ngày đầu của Intuit, Scott ngờ rằng anh có thể sử dụng kỹ thuật này để cải thiện các sản phẩm của Intuit, và vì vậy anh ấy đã bắt đầu kiểm

chứng phương pháp Follow-Me-Home trong khi xây dựng các sản phẩm ban đầu của chúng tôi như Quicken và QuickBooks. Vào thời đó, phần mềm được cài đặt trên một máy tính vật lý thông qua đĩa mềm (nghe có vẻ điên rồ), vì vậy Scott và nhóm sản phẩm của chúng tôi đã hỏi khách hàng thực sự rằng liệu chúng tôi có thể xem các anh chị cài đặt phần mềm sau khi mua không.

Thông qua quan sát, các nhóm sản phẩm đã phát hiện ra những bài học mới và hoàn toàn bất ngờ về cách khách hàng thực sự sử dụng phần mềm của chúng tôi trong thế giới thực. Những bài học này thường dẫn đến các cải tiến cho sản phẩm, vì vậy các nguyên tắc Follow-Me-Home đã được hệ thống hóa, sau đó được chia sẻ với nhân viên của chúng tôi. Kỹ thuật Follow-Me-Home tiếp tục phát triển theo thời gian, nhưng tinh thần thì vẫn như cũ - hãy quan sát khách hàng xem họ đang đau đớn ở đâu hoặc đâu là vấn đề mà bạn cần tìm hiểu.

Vai trò của bạn trong chương trình là gì?

Nhóm của tôi báo cáo cho Diego Rodriguez, Giám đốc thiết kế và sản phẩm của Intuit. Nhiệm vụ của chúng tôi là nuôi dưỡng văn hóa đổi mới của Intuit, thông qua các chương trình như Thiết kế tạo hứng khởi, mạng lưới các chuyên gia huấn luyện xúc tiến đổi mới (Innovation Catalyst Coaches) và hoạt động đào tạo-tác động-cao (high-impact training). Công việc của chúng tôi là đảm bảo mỗi nhân viên đều có cơ hội học hỏi và áp dụng các kỹ năng đổi mới hiệu quả nhất vào công việc hàng ngày của họ, ví dụ như Follow-Me-Homes, và chúng tôi liên tục cải thiện các kỹ năng này khi thế giới thay đổi.

Chúng tôi hợp tác với các tổ chức khác như nhân sự, học tập & phát triển, và các cộng đồng chức năng (functional communities) để đạt được mục tiêu này, nhưng chuyên môn của nhóm chúng tôi là đảm bảo ngọn lửa đổi mới của Intuit luôn bùng cháy. Tôi làm việc với một nhóm tuyệt vời, những người luôn cống hiến cho mục tiêu này, vì vậy công việc của tôi chỉ đơn giản là tiếp tục học hỏi và cải thiện cùng với nhóm của mình. Luôn có cách để chúng ta có thể trở nên tốt hơn.

Bạn thấy điều gì là khó khăn nhất khi đào tạo cho các nhân viên về kỹ thuật này?

Những kỹ thuật như Follow-Me-Home ai cũng có thể học được, nhưng cũng giống như bất kỳ kỹ năng mới nào, cần có sự thực hành nhất quán để thành thạo. Trong giai đoạn đầu học tập, mọi

người thường hiểu sai các chi tiết về cách thực hiện Follow-Me-Home, và cần có thời gian cho việc thực hành các cách làm (best practices) để nó trở thành một thói quen mới của bạn.

Ví dụ, một khía cạnh RẤT quan trọng của một kỹ thuật Follow-Me-Home tuyệt vời là tập trung vào việc quan sát, khác với cách phỏng vấn truyền thống - thường sẽ tập trung cho việc trò chuyện. Chúng tôi dạy mọi người tập trung trước tiên đến những gì họ quan sát được ở một khách hàng khi họ làm thật trong tình huống thực tế, khi sử dụng các công cụ thật của họ, thay vì viết quá nhiều kịch bản mô phỏng hoặc đặt câu hỏi. Sau khi quan sát hoàn tất, chỉ khi đó bạn mới nên hỏi những câu hỏi giống như phỏng vấn, và khi bạn đặt câu hỏi điều cần tập trung vào là lý do "Vì sao" đằng sau các hành vi bạn quan sát được, chứ không phải các suy đoán hay quan điểm. Khi mọi người lần đầu tiên học cách thực hiện một kỹ thuật Follow- Me-Home, họ thường hỏi quá nhiều câu hỏi và không tập trung vào việc đơn giản là quan sát các hành vi trong câu hỏi. Đó là một ví dụ.

Chúng tôi cũng biết rằng không phải ai cũng cảm thấy thoải mái khi "ra khỏi tòa nhà" để nói chuyện với những người hoàn toàn xa lạ. Cần có một chút can đảm để thử một kỹ thuật Follow-Me-Home trong vài lần đầu tiên, vì vậy, giúp mọi người vượt qua được sự miễn cưỡng ban đầu là điều chúng tôi tập trung vào, cũng như khuyến khích họ thường xuyên luyện tập. Tin tốt là đại đa số mọi người nói với chúng tôi rằng kỹ thuật Follow-Me-Home có tác dụng biến đổi và họ thường bắt đầu bằng việc tự thực hiện Follow-Me-Home. Và cuối cùng thì họ cảm thấy yêu thích các kỹ thuật này. Theo bạn thì các chương trình như thế này sẽ phát triển như thế nào trong tương lai?

Chúng tôi đã cải thiện cách tiếp cận của mình đối với kỹ thuật Follow-Me-Homes trong nhiều năm qua và chúng tôi sẽ tiếp tục làm như vậy khi thế giới xung quanh phát triển. Ví dụ, Intuit có số lượng khách hàng ngày càng tăng trên toàn thế giới. Chúng tôi đã điều chỉnh kỹ thuật Follow-Me-Home để có thể thực hiện chúng từ xa, sử dụng máy quay video và công nghệ chia sẻ màn hình. Chúng tôi cũng đã điều chỉnh cách tiếp cận để đảm bảo chúng tôi tôn trọng văn hóa và truyền thống của các địa điểm chúng tôi ghé thăm. Khi thế giới tiếp tục trở nên phẳng hơn và công nghệ thay đổi, chúng tôi sẽ tiếp tục điều chỉnh cách tiếp cận của mình. Tuy nhiên, tinh thần vẫn giữ như cũ. Bạn thử tự mình quan sát xem.

Bạn có lời khuyên gì cho độc giả, những người muốn thử điều này tại tổ chức của họ không?

Câu trả lời đơn giản là hãy cứ thử thôi. Bắt đầu với những bước nhỏ, tự mình thử một vài dự án, để bạn có thể tìm hiểu về điều gì hiệu quả và điều gì thì không, trong bối cảnh tổ chức của bạn. Sau đó, bạn xây dựng dựa trên những gì bạn đã học để mở rộng thành một chương trình chính thức, hoặc chỉ tiếp tục sử dụng kỹ thuật này cho chính bạn. Bạn có thể trở thành người làm việc hiệu quả nhất trong tổ chức của mình.

Những người đọc cuốn sách này quen thuộc với các bước thực hành tốt nhất để thực hiện sự đổi mới, thế nên tôi chỉ đề nghị bạn áp dụng các bước thực hành tốt nhất này cho chương trình Follow-Me-Home trong tương lai của bạn, như thể đó là một "sản phẩm mới". Hãy nhớ rằng Follow-Me-Home chỉ là một trong nhiều kỹ năng cần thiết để trở thành một nhà sáng tạo hiệu quả, vì vậy chỉ riêng kỹ thuật Follow-Me-Home sẽ không giúp bạn thành công. Bạn có thể sẽ cần phát triển các chương trình hỗ trợ và một môi trường làm việc với văn hóa đón nhận đối với các loại kỹ thuật này. Tin tốt là Follow-Me-Home và các kỹ năng liên quan có thể thực hiện được cực kỳ nhanh, linh hoạt và rẻ hơn nhiều so với việc ra mắt một sản phẩm thất bại. Cứ thử đi và bạn sẽ thấy.

— Bennett Blank

Nhà Lãnh đạo đổi mới, Intuit Inc

KHÁM PHÁ/ THĂM DÒ

Khảo sát khám phá

Một bảng câu hỏi mở được sử dụng trong việc thu thập thông tin từ một mẫu khách hàng.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Sản phẩm/Tiếp thị/Nghiên cứu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Khảo sát khám phá là thí nghiệm lý tưởng để khám phá Giải pháp Giá trị của bạn, những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng.

Khảo sát khám phá không lý tưởng cho việc xác định những gì mọi người sẽ làm, mà chỉ là những gì họ nói họ sẽ làm.

TỔNG QUAN

Mẫu các câu hỏi khảo sát

• Lần cuối cùng bạn [chèn kịch bản ở đây] là khi nào?

• Bạn có thể giải thích điều đã xảy ra và nó ảnh hưởng đến bạn như thế nào không?

• Những lựa chọn nào khác mà bạn đã khám phá ra? Vì sao?

• Nếu bạn có thể vung cây đũa thần, bạn sẽ muốn điều gì xảy ra?

• Câu hỏi nào bạn muốn chúng tôi hỏi bạn?

Chuẩn bị

☐ Xác định mục tiêu khảo sát của bạn và những gì bạn đang cố gắng học hỏi.

☐ Xác định đối tượng mục tiêu cho khảo sát của bạn.

☐ Giả sử tỷ lệ phản hồi là 10-20%, hãy tính xem cần có bao nhiêu người cho buổi khảo sát.

☐ Thiết lập ngày bắt đầu và ngày dừng khảo sát.

☐ Tạo bảng khảo sát của bạn.

Thực hiện

☐ Gửi khảo sát của bạn cho khách hàng.

Phân tích

☐ Sử dụng kỹ thuật phân loại tương đồng để gom các câu trả lời thành các chủ đề. Đừng gán nhãn cho các câu trả lời trước khi bạn thực hiện việc phân loại; mà ngược lại hãy cho phép thực hiện việc phân loại trước, sau đó hãy gán nhãn cho các nhóm câu trả lời.

☐ Dùng công cụ word cloud (ND: công cụ gom những từ khóa quan trọng vào một chỗ để dễ thấy - từ khóa trực quan) hoặc một công cụ phân tích văn bản, để nhanh chóng hình dung những từ và cụm từ nào được khách hàng sử dụng thường xuyên nhất.

☐ Xem lại các chủ đề và trích dẫn cùng với nhóm của bạn, và chấm phiếu bầu chọn cho 1-3 chủ đề mà bạn muốn khám phá chi tiết hơn trong các thí nghiệm sắp tới.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị dựa trên kết quả nhận được.

CHI TIẾT

Chi phí

Khảo sát khám phá không quá tốn kém và có một số dịch vụ miễn

phí hoặc chi phí thấp mà bạn có thể sử dụng để gửi bảng khảo sát đến cho các khách hàng của mình. Phần lớn chi phí đến từ việc tiếp cận đối tượng mục tiêu. Chi phí sẽ đắt hơn nếu bạn đang nhắm mục tiêu đến các chuyên gia hoặc trong một không gian B2B. Cỡ mẫu của bạn lúc này sẽ nhỏ hơn; và do đó, bạn có thể sẽ cần dành thời gian và tiền bạc để tiếp cận đối tượng của mình.

Thời gian thiết lập

Các thí nghiệm khảo sát khám phá không mất quá nhiều thời gian để thiết lập và cấu hình. Phần lớn là các câu hỏi mở. Việc này chỉ nên mất từ vài giờ đến một ngày.

Thời gian chạy thí nghiệm

Phần lớn thời gian chạy một cuộc khảo sát khám phá phụ thuộc vào quy mô nhóm khách hàng của bạn và mức độ dễ dàng trong việc tiếp cận với họ. Thời gian thực hiện không nên nhiều hơn một vài ngày, nhưng có thể mất nhiều thời gian hơn nếu bạn không thể có đủ các kết quả.

Sức mạnh của bằng chứng

●○○○○

 # lượng câu phản hồi trên công cụ khảo sát miễn phí

Bài học sâu

Tìm kiếm khuôn mẫu lặp lại trong các câu trả lời cho khảo sát. Đối với một trích dẫn của khách hàng tương tự, đến lần phản hồi khảo sát thứ năm, thì bạn sẽ bắt đầu nhận thấy những ý giống nhau nhưng được diễn đạt theo những cách khác nhau.

●○○○○

 # người sẵn sàng liên hệ sau khi khảo sát

Email hợp lệ

Lý tưởng nhất là bạn có một tỷ lệ nhỏ, khoảng 10%, những người muốn được liên lạc trong tương lai.

Năng lực

Sản phẩm/Tiếp thị/Nghiên cứu

Các khảo sát khám phá đòi hỏi khả năng viết các câu hỏi mở nhưng không tiêu cực. Bạn cũng cần có khả năng xác định đối tượng và diễn giải kết quả bằng cách phân loại tương đồng hoặc qua word clouds (các từ khóa trực quan) để tìm ra các khuôn mẫu trong phản hồi.

Yêu cầu

Tài liệu nguồn định tính

Các khảo sát thường có tác động mạnh hơn khi bạn đã có những bài học sâu, mang tính chất định tính, từ các phương pháp khác, nhưng chưa được mở rộng. Sử dụng những tài liệu đó để cung cấp thông tin cho việc thiết kế khảo sát của bạn.

Tiếp cập một đối tượng

Việc xác định đúng đối tượng phù hợp cũng quan trọng như việc thiết kế khảo sát của bạn. Nếu bạn có sẵn một trang web với nhiều lưu lượng truy cập, thì bạn có thể tận dụng điều đó để tiếp cận đối tượng của mình. Nếu bạn không có sự xa xỉ này hoặc đang theo đuổi một thị trường mới, thì hãy động não về các kênh sẽ sử dụng trước khi thiết kế khảo sát của bạn.

BẮT CẶP

Phỏng vấn khách hàng

tr.106

Sử dụng các ghi chú từ các cuộc phỏng vấn để cung cấp thông tin cho việc thiết kế khảo sát khám phá của bạn.

Nguyên mẫu giấy

tr.182

Liên hệ với những ai hào hứng với giải pháp giá trị của bạn và thực hiện kiểm chứng những giải pháp có tính chính xác thấp của bạn với họ.

Thuyền cao tốc

tr.218

Ở quy mô nhỏ hơn, hãy tìm hiểu điều gì đang giúp mọi người đạt được sự tiến bộ hoặc điều gì trong cách làm của họ giúp cung cấp thông tin cho việc thiết kế khảo sát của bạn ở diện rộng.

Khảo sát khám phá

Nguyên mẫu có thể nhấp

tr.236

Liên hệ với những ai hào hứng với giải pháp giá trị của bạn và thực hiện việc kiểm chứng một nguyên mẫu có thể nhấp với họ.

Phân tích xu hướng tìm kiếm

tr.126

Sử dụng những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng đã được liệt kê để tìm hiểu xem đây có phải là những xu hướng tìm kiếm phổ biến trực tuyến hay không.

Chiến dịch truyền thông xã hội

tr.168

Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để tìm một đối tượng cho khảo sát khám phá của bạn.

KHÁM PHÁ/ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Phân tích xu hướng tìm kiếm

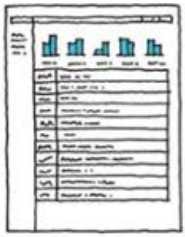
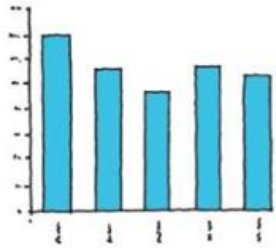
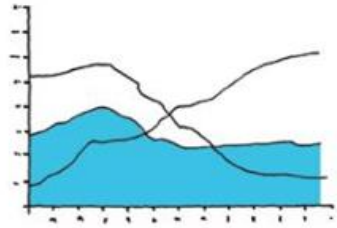
Sử dụng dữ liệu tìm kiếm để điều tra các tương tác cụ thể giữa những người tìm kiếm trực tuyến, công cụ tìm kiếm hoặc nội dung trong các lượt tìm kiếm.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Tiếp thị/Nghiên cứu/Dữ liệu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Thí nghiệm phân tích xu hướng tìm kiếm lý tưởng cho việc thực hiện nghiên cứu thị trường của riêng bạn, đặc biệt là các xu hướng mới, thay vì dựa vào dữ liệu nghiên cứu thị trường của bên thứ ba.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định công cụ nào sẽ sử dụng (Google Trend, Google Keyword Planner, v.v.)

☐ Xác định một khu vực địa lý cho tìm kiếm của bạn.

☐ Liệt kê các chủ đề bạn muốn khám phá, chẳng hạn như:

• Về những người đang cố gắng để giải quyết các việc cần làm của khách hàng.

• các cá nhân cần thiết cho việc giải quyết một đau đớn của khách hàng.

• những người muốn tạo ra một lợi ích cho khách hàng.

• khách hàng không hài lòng với giải pháp hiện có.

Thực hiện

☐ Tìm kiếm các cụm từ liên quan đến chủ đề của bạn.

☐ Chụp ảnh màn hình và xuất kết quả của bạn.

☐ Viết ghi chú trong quá trình nghiên cứu về những gì làm bạn ngạc nhiên.

Phân tích

☐ Thu thập kết quả của bạn.

☐ Cân nhắc tập trung vào quy mô vấn đề so với quy mô thị trường. Điều gì trong một vấn đề có khối lượng tìm kiếm cao nhất? Liệu đó có phải là một cơ hội kinh doanh có ý nghĩa cho bạn không?

☐ Chọn 1-3 tìm kiếm có khối lượng cao nhất mà bạn muốn khám

phá chi tiết hơn trong các thí nghiệm sắp tới.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí để thực hiện một thí nghiệm phân tích xu hướng tìm kiếm của riêng bạn là tương đối rẻ, vì đã có sẵn các công cụ miễn phí và chi phí thấp. Cả Google Trends và Google Keyword Planner hiện đều là những công cụ được sử dụng miễn phí.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập để thực hiện phân tích xu hướng tìm kiếm tương đối ngắn, mất từ vài phút đến vài giờ. Bạn sẽ cần xác định các tiêu chí cho tìm kiếm của bạn và chọn một công cụ.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian để thực hiện một thí nghiệm phân tích xu hướng tìm kiếm cũng tương đối ngắn, mất từ vài giờ đến vài ngày. Phần lớn phụ thuộc vào số lượng chủ đề và vị trí địa lý bạn đang khám phá. Bạn càng có nhiều thì càng cần nhiều thời gian hơn để có thể làm tốt.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●○○

Khối lượng tìm kiếm

 # Số lượng tìm kiếm từ khóa trong một khoảng thời gian nhất định

Khối lượng tìm kiếm sẽ khác nhau tùy theo vị trí địa lý, thời gian và ngành. Bạn sẽ muốn so sánh kết quả của mình với những người khác để có được cảm nhận chung về mức độ quan tâm.

●●●○○

Các truy vấn liên quan

Các truy vấn mà người dùng có tìm kiếm, ngoài truy vấn bạn đã nhập

Nếu được tiến hành đúng cách, sức mạnh của các bằng chứng về khối lượng tìm kiếm và các truy vấn có liên quan có thể mạnh hơn so với các phương pháp nghiên cứu định tính nhỏ hơn khác.

Năng lực

Tiếp thị/Nghiên cứu/Dữ liệu

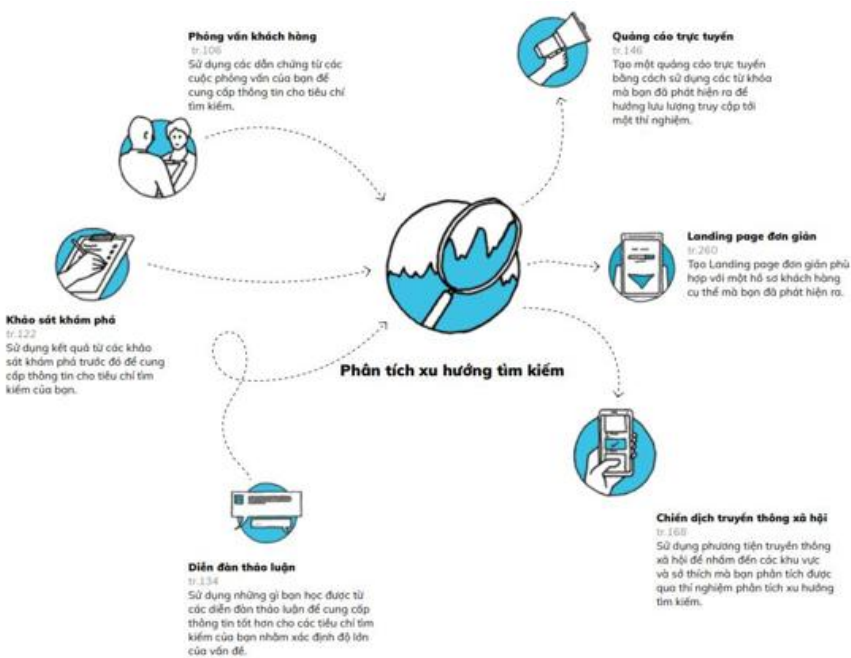
Phân tích xu hướng tìm kiếm có thể được thực hiện bởi hầu hết mọi người, những người sẵn sàng tìm hiểu các công cụ phân tích xu hướng trực tuyến. Hầu hết các công cụ, chẳng hạn như Google Trend và Google Keyword Planner, sẽ có trợ giúp từng bước theo ngữ cảnh cho bạn. Bạn vẫn sẽ cần có khả năng diễn giải các kết quả, vì vậy sẽ rất có lợi nếu bạn có một nền tảng về tiếp thị, nghiên cứu và dữ liệu.

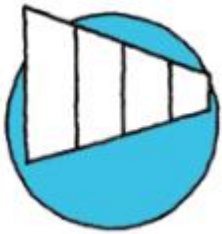
Yêu cầu

Các khách hàng trực tuyến

Phân tích xu hướng tìm kiếm có thể là một thí nghiệm mạnh mẽ trong việc khám phá những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng, và thậm chí là mức độ sẵn sàng chi trả của họ cho một giải pháp. Tuy nhiên, họ phải thực hiện việc tìm kiếm trực tuyến để tạo ra các bằng chứng này. Nếu bạn đang nhắm đến một thị trường ngách, B2B hoặc chủ yếu là khách hàng ngoại tuyến, thì các tìm kiếm của bạn sẽ không trả lại bất kỳ khối lượng tìm kiếm đáng kể nào.

BẮT CẶP

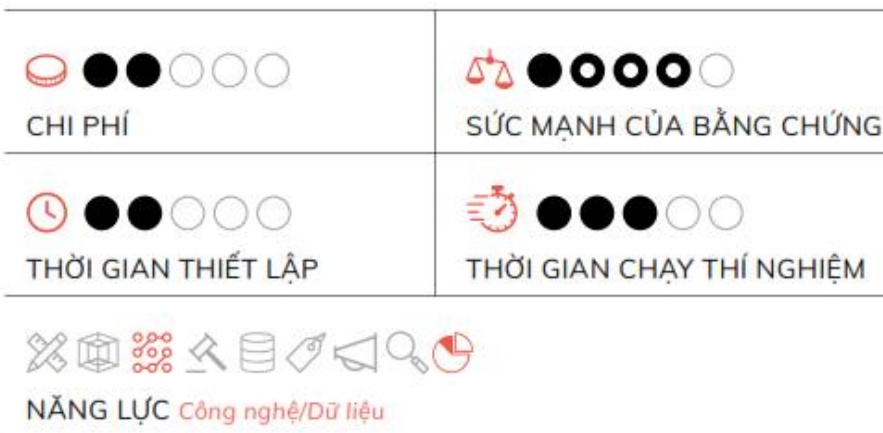

Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các dẫn chứng từ các cuộc phỏng vấn của bạn để cung cấp thông tin cho tiêu chí tìm kiếm.
Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Tạo một quảng cáo trực tuyến bằng cách sử dụng các từ khóa mà bạn đã phát hiện ra để hướng lưu lượng truy cập tới một thí nghiệm.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo Landing page đơn giản phù hợp với một hồ sơ khách hàng cụ thể mà bạn đã phát hiện ra.
Khảo sát khám phá
tr.122
Sử dụng kết quả từ các khảo sát khám phá trước đó để cung cấp thông tin cho tiêu chí tìm kiếm của bạn.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để nhắm đến các khu vực và sở thích mà bạn phân tích được qua thí nghiệm phân tích xu hướng tìm kiếm.
Diễn đàn thảo luận
tr.134
Sử dụng những gì bạn học được từ các diễn đàn thảo luận để cung cấp thông tin tốt hơn cho các tiêu chí tìm kiếm của bạn nhằm xác định độ lớn của vấn đề.



KHÁM PHÁ/ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Phân tích lượng truy cập web

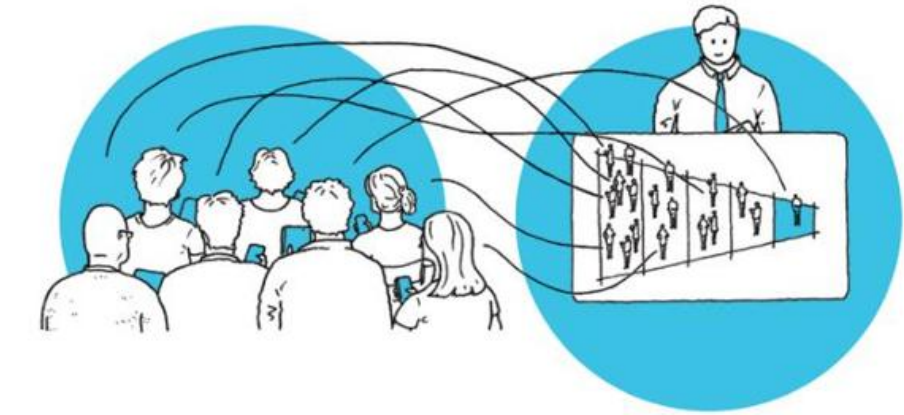
Sử dụng việc thu thập, báo cáo và phân tích dữ liệu trang web để tìm kiếm các mẫu (patterns) hành vi của khách hàng.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Sử dụng việc thu thập, báo cáo và phân tích dữ liệu trang web để tìm kiếm các mẫu hành vi của khách hàng.

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Tạo khu vực tập trung của bạn, cũng như tạo sự kiện khách hàng nhằm áp dụng cho việc:

• Gia tăng đăng ký.

• Tăng lượt tải xuống.

• Tăng số lượng mua hàng.

☐ Xác định các bước dẫn đến sự kiện đó.

☐ Chọn khung thời gian cho phân tích của bạn.

Thực hiện

☐ Sử dụng phần mềm phân tích trang web, chạy phân tích của bạn trên đường dẫn đã xác định.

☐ Lưu ý các điểm thoát trang (drop-off points) và tỷ lệ phần trăm của mỗi điểm.

Phân tích

☐ Điểm thoát trang lớn nhất trong luồng (flow) của bạn là gì?

☐ Những thí nghiệm nào bạn có thể chạy để cải thiện con số đó?

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí để thực hiện các phân tích lưu lượng truy cập web tương

đối rẻ, đặc biệt nếu bạn sử dụng một công cụ miễn phí như Google Analytics.Nếu bạn muốn theo dõi sâu hơn, ở cấp độ sự kiện và muốn trả tiền cho một công cụ để làm được việc đó, thì có thể có nhiều mức giá cho bạn chọn. Một số bắt đầu rất rẻ, nhưng khi lưu lượng khách hàng của bạn tăng lên, thì chi phí có thể sẽ tăng theo. Nếu bạn đang tìm kiếm phân tích biểu đồ nhiệt (heat map analysis) về cách mọi người sử dụng các trang, thì cũng có các tùy chọn chi phí thấp cho điều đó.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập để thực hiện phân tích lưu lượng truy cập web tương đối ngắn, mất từ vài giờ đến vài ngày. Bạn cần tích hợp công cụ vào trang web của mình và đăng nhập vào bảng điều khiển để xem dữ liệu. Tùy thuộc vào công cụ bạn sử dụng, mà có thể mất một ngày hoặc nhiều hơn để có được các dữ liệu.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thật không may thời gian để thực hiện phân tích lưu lượng truy cập web khá dài, thường là từ vài tuần đến vài tháng. Phần lớn phụ thuộc vào lượng lượng truy cập mà bạn có, nhưng về cơ bản, bạn sẽ không muốn phải đưa ra những quyết định lớn, nhiều rủi ro dựa trên dữ liệu có giá trị phân tích trong vài ngày.

Sức mạnh của bằng chứng

●○○○○

 # các phiên

Số lượng các tương tác trên trang web của bạn trong một khung thời gian nhất định, cho một người dùng cụ thể. Thông thường trong khoảng thời gian 30 phút.

●●○○○

 # thoát trang

Thoát trang xảy ra khi người dùng thoát khỏi luồng thí nghiệm bạn xác định. Bạn sẽ muốn phân tích tỷ lệ thoát trang ở các bước và liệu họ có rời khỏi trang web hoàn toàn không.

Số lượng khách hàng bạn có trên trang web và khu vực mà tại đó họ đang thoát khỏi trang của bạn là những bằng chứng tương đối mạnh mẽ, vì nó đo lường điều khách hàng làm. Bạn sẽ không biết

vì sao họ làm việc đó cho đến khi bạn hỏi họ.

●●●●○

Lượng chú ý

Sự chú ý có thể là một số những hành động khác nhau của người dùng, thường bao gồm thời gian trên trang và nơi họ nhấp vào. Người dùng không liên tục nhấp vào nút và liên kết, do đó, việc có dữ liệu biểu đồ nhiệt có thể cung cấp cho bạn những bài học đáng kinh ngạc về cách bạn có được hoặc làm mất sự chú ý của khách hàng trong trang web của mình.

Sự chú ý cũng là bằng chứng tương đối mạnh mẽ, tuy nhiên, giống như số phiên và tỷ lệ thoát, nó chỉ cho bạn biết về "Cái gì" nhưng bạn sẽ không biết "Vì sao".

Năng lực

Công nghệ/Dữ liệu

Việc phân tích lưu lượng truy cập web ngày càng trở nên phức tạp, đặc biệt là khi bạn vượt ra khỏi những điều cơ bản về hành vi người dùng. Chúng tôi khuyên bạn nên có năng lực về kỹ thuật để tích hợp các phần mềm phân tích và biết về dữ liệu để có thể phân tích các kết quả. Ví dụ: dữ liệu bản đồ nhiệt sẽ cho bạn biết nơi mọi người đã nhấp vào, nhưng bạn sẽ muốn phân nhỏ dữ liệu đó theo nguồn, để xem người dùng đến từ quảng cáo trực tuyến có nhấp khác với những người đến từ chiến dịch email hay không.

Yêu cầu

Lượng truy cập

Thí nghiệm phân tích lưu lượng truy cập web yêu cầu bạn có một trang web và đang có sẵn người dùng hoạt động, nếu không, bạn sẽ chẳng thể thu thập được bất kỳ bằng chứng nào. Tương tự như landing page đơn giản, chúng tôi khuyên bạn nên hướng lượng truy cập đến trang web của mình bằng cách sử dụng:

• Quảng cáo trực tuyến

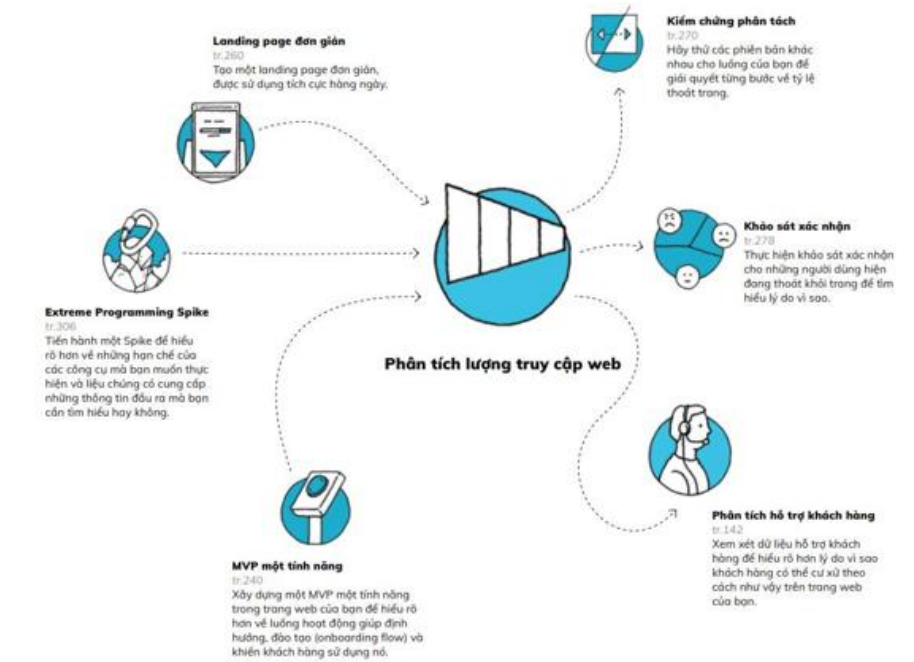
• Chiến dịch truyền thông xã hội

• Chiến dịch email

• Truyền miệng

• Diễn đàn thảo luận

BẮT CẶP


Landing page đơn giản
tr.280
Tạo một landing page đơn giản, được sử dụng tích cực hàng ngày.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Hãy thử các phiên bản khác nhau cho luồng của bạn để giải quyết từng bước về tỷ lệ thoát trang.
Khảo sát xác nhận
tr.278
Thực hiện khảo sát xác nhận cho những người dùng hiện đang thoát khỏi trang để tìm hiểu lý do vì sao.
Extreme Programming Spike
tr.306
Tiến hành một Spike để hiểu rõ hơn về những hạn chế của các công cụ mà bạn muốn thực hiện và liệu chúng có cung cấp những thông tin đầu ra mà bạn cần tìm hiểu hay không.
Phân tích lượng truy cập web
Phân tích hỗ trợ khách hàng
tr.142
Xem xét dữ liệu hỗ trợ khách hàng để hiểu rõ hơn lý do vì sao khách hàng có thể cư xử theo cách như vậy trên trang web của bạn.
MVP một tính năng
tr.240
Xây dựng một MVP một tính năng trong trang web của bạn để hiểu rõ hơn về luồng hoạt động giúp định hướng, đào tạo (onboarding flow) và khiến khách hàng sử dụng nó.

KHÁM PHÁ/ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Diễn đàn thảo luận

Sử dụng các diễn đàn thảo luận để khám phá những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng trong một sản phẩm hoặc dịch vụ.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Nghiên cứu/Dữ liệu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Diễn đàn thảo luận là lý tưởng cho việc tìm kiếm nhu cầu chưa được đáp ứng trong sản phẩm hiện tại của bạn hoặc sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định những diễn đàn thảo luận mà bạn muốn sử dụng để phân tích (nội bộ và bên ngoài).

☐ Xác định các câu hỏi mà bạn muốn trả lời, ví dụ như có bằng chứng nào cho thấy:

• bạn đang không giải quyết những việc cần làm hàng đầu của khách hàng không?

• bạn đang không giải quyết được những đau đớn quan trọng của khách hàng không?

• bạn đang không tạo ra lợi ích cho khách hàng không?

• khách hàng đang tạo ra các giải pháp công việc của riêng họ để giải quyết những thiếu hụt trong sản phẩm của bạn?

Thực hiện

☐ Tìm kiếm các cụm từ liên quan đến câu hỏi của bạn trên các diễn đàn thảo luận.

☐ Chụp ảnh màn hình và xuất kết quả của bạn.

☐ Viết ghi chú về cảm giác cấp bách và giọng điệu trong các chủ đề của diễn đàn.

Phân tích

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị dựa trên các kết quả của bạn.

☐ Nhắn tin trực tiếp với người đăng bài trên diễn đàn để tìm hiểu xem liệu họ có thể nói chuyện với bạn chi tiết hơn được không.

☐ Nếu có, hãy chạy các thí nghiệm cùng với họ để giúp thu hẹp khoảng cách.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí tương đối rẻ, vì về cơ bản bạn đang phân tích các diễn đàn thảo luận trực tuyến để tìm ra các nhu cầu chưa được đáp ứng. Nếu đó là diễn đàn thảo luận của riêng bạn, thì điều này tương đối sẽ hiệu quả về chi phí và các phân tích thậm chí có thể đã được tích hợp vào phần mềm của bạn. Nếu bạn đang phân tích diễn đàn thảo luận của một đối thủ cạnh tranh, hoặc của các cộng

đồng khác, thì bạn có thể khai thác dữ liệu của trang web bằng các công cụ có chi phí thấp hoặc bạn tự làm điều đó. Bạn sẽ tiết kiệm được chi phí với cách làm thủ công này nhưng có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập để phân tích các diễn đàn thảo luận là tương đối ngắn. Việc này yêu cầu bạn xác định những câu hỏi mình muốn trả lời, cũng như xác định xem diễn đàn thảo luận nào sẽ được bạn sử dụng để phân tích.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian để thực hiện việc phân tích các diễn đàn thảo luận cũng tương đối ngắn. Sẽ mất nhiều thời gian hơn nếu bạn quyết định không sử dụng công cụ khai thác dữ liệu web, vì vậy chúng tôi khuyên bạn nên tự động hóa nó nếu có thể để rút ngắn bớt thời gian chạy của thí nghiệm. Bạn sẽ muốn tìm kiếm các mô hình của những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng của khách hàng.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●○○

Các loại giải pháp đi vòng

Tìm kiếm một mô hình giải pháp thay thế hoặc cách biến tấu công dụng sản phẩm để khiến nó thực hiện những gì mọi người cần. Điều này có thể cung cấp những hiểu biết sâu sắc cho các cải tiến.

Tương tự như "xây dựng một giải pháp để giải quyết vấn đề" của Steve Blank, đó sẽ là bằng chứng mạnh mẽ nếu mọi người cùng nhau hack (sửa, chế) các phương pháp của chính họ để giải quyết các vấn đề mà sản phẩm đã không giải quyết triệt để.

●●○○○

Các dạng yêu cầu về mặt tính năng

Tìm kiếm một mô hình về ba tính năng hàng đầu được yêu cầu trên các diễn đàn thảo luận và những đau đớn và việc cần làm cơ bản nào mà họ có thể giải quyết.

Các yêu cầu về tính năng là bằng chứng tương đối yếu, trong đó bạn sẽ cần thực hiện nhiều thí nghiệm hơn xung quanh việc cần làm phía dưới hoặc nỗi đau mà tính năng được đề xuất giải quyết.

Năng lực

Nghiên cứu/dữ liệu

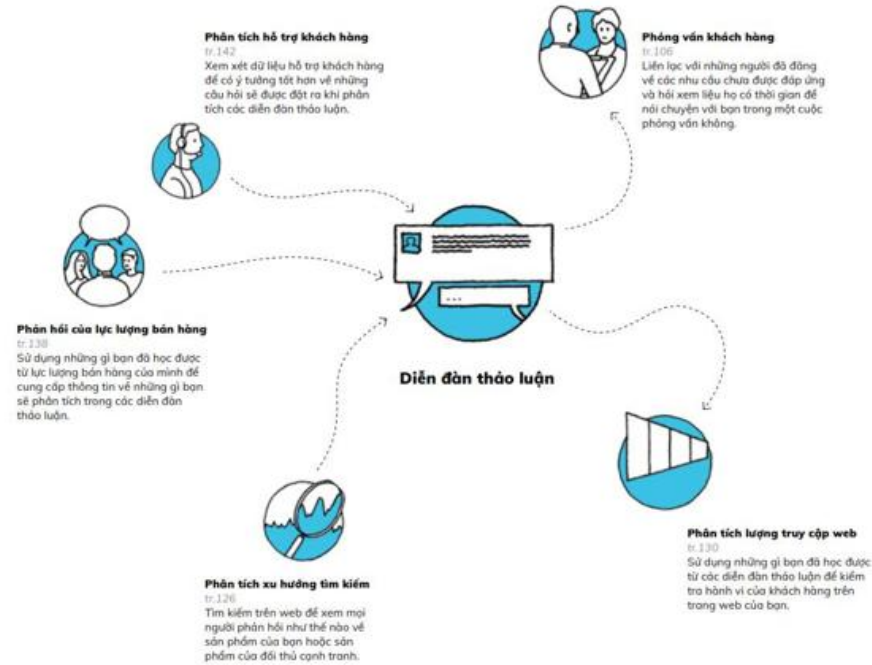
Bạn cần phải có khả năng xác định các diễn đàn thảo luận, thu thập dữ liệu và phân tích nó. Nhờ vậy, bạn có thể hiểu được cách khai thác dữ liệu trên các trang web trực tuyến và biết câu hỏi nào bạn sẽ muốn trả lời khi xem qua dữ liệu. Sẽ rất hữu ích nếu bạn có được các dữ liệu và khả năng để nghiên cứu về nó.

Yêu cầu

Dữ liệu từ diễn đàn thảo luận

Yêu cầu quan trọng nhất đối với việc phân tích dữ liệu từ diễn đàn thảo luận là bạn phải có các diễn đàn thảo luận để thực hiện phân tích các câu hỏi mà bạn cần trả lời. Nếu bạn cảm thấy có những nhu cầu chưa được đáp ứng trong một sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, thì hãy lên các diễn đàn cộng đồng và hỗ trợ nơi khách hàng của họ đăng về các chủ đề. Nếu bạn có những diễn đàn thảo luận của riêng mình, thì chúng cũng là một nguồn dữ liệu tuyệt vời.

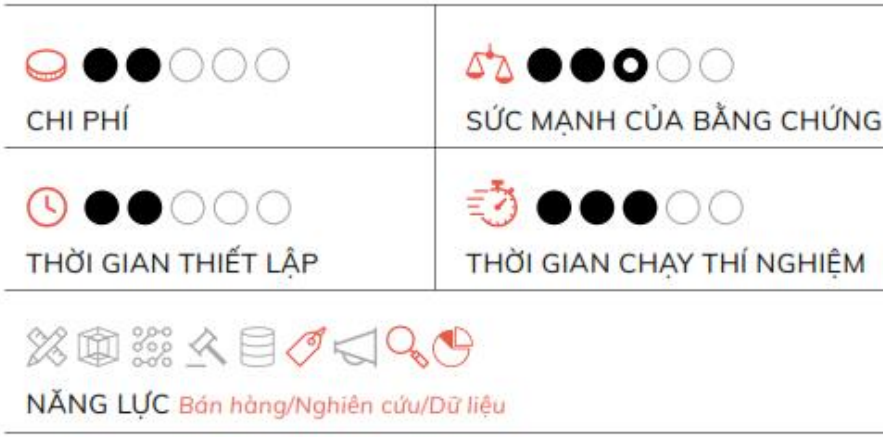
BẮT CẶP


Phân tích hỗ trợ khách hàng
tr.142
Xem xét dữ liệu hỗ trợ khách hàng để có ý tưởng tốt hơn về những câu hỏi sẽ được đặt ra khi phân tích các diễn đàn thảo luận.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Liên lạc với những người đã đăng về các nhu cầu chưa được đáp ứng và hỏi xem liệu họ có thời gian để nói chuyện với bạn trong một cuộc phỏng vấn không.
Phản hồi của lực lượng bán hàng
tr.138
Sử dụng những gì bạn đã học được từ lực lượng bán hàng của mình để cung cấp thông tin về những gì bạn sẽ phân tích trong các diễn đàn thảo luận.
Diễn đàn thảo luận
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Tìm kiếm trên web để xem mọi người phản hồi như thế nào về sản phẩm của bạn hoặc sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.
Phân tích lượng truy cập web
tr.130
Sử dụng những gì bạn đã học được từ các diễn đàn thảo luận để kiểm tra hành vi của khách hàng trên trang web của bạn.

KHÁM PHÁ/ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Phản hồi của lực lượng bán hàng

Sử dụng phản hồi của lực lượng bán hàng để khám phá những việc cần làm, đau đớn, và lợi ích chưa được đáp ứng trong sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Phản hồi của lực lượng bán hàng là lý tưởng cho các doanh nghiệp sử dụng một nhóm người để tiến hành việc bán hàng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định các câu hỏi mà bạn muốn được trả lời từ lực lượng bán hàng của bạn:

– Bạn có đang giải quyết cho những việc cần làm hàng đầu của khách hàng không?

– Bạn có đang giải quyết những đau đớn quan trọng cho khách hàng không?

– Bạn có đang tạo ra lợi ích khách hàng không?

☐ Nếu bạn có một doanh nghiệp B2B phức tạp, thì hãy phân khúc các câu hỏi của bạn thành các vai trò bổ sung cho:

– người ra quyết định.

– người nắm ngân sách.

– người giới thiệu.

– người ảnh hưởng.

☐ Lên lịch các phiên làm việc với lực lượng bán hàng của bạn để trả lời các câu hỏi.

Thực hiện

☐ Thảo luận với lực lượng bán hàng của bạn về suy nghĩ của họ đối với những câu hỏi trên.

☐ Đề nghị họ đưa ra bằng chứng bất kỳ, hỗ trợ cho các câu trả lời của họ từ những cuộc gọi bán hàng, các báo cáo, email, v.v.

☐ Cảm ơn họ đã dành thời gian giúp cho việc cải thiện trải nghiệm.

Phân tích

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị dựa trên những phát hiện của bạn.

☐ Sử dụng điều bạn học được, xác định các thí nghiệm để cải thiện sự phù hợp.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí thực hiện tương đối rẻ, phần lớn tập trung vào việc thu thập dữ liệu theo cách có thể sử dụng được từ lực lượng bán hàng hiện tại của bạn. Việc phân tích dữ liệu từ phản hồi của lực lượng bán hàng có thể được thực hiện mà không cần phần mềm hoặc tư vấn đắt tiền.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập để phân loại thông qua phản hồi từ lực lượng bán hàng là tương đối ngắn. Bạn cần phải xác định được khoảng thời gian cho việc thực hiện phân tích, cũng như xác định điều cụ thể mà bạn đang tìm kiếm trong phản hồi là gì.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian để thực hiện việc phân tích thí nghiệm phản hồi của lực lượng bán hàng cũng tương đối ngắn, sau khi bạn đã thiết lập xong. Bạn sẽ muốn tìm kiếm các mô hình của những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●○○

 # suýt bỏ lỡ

Phản hồi suýt bỏ lỡ

Khi nhóm bán hàng của bạn đã kết thúc việc bán hàng một cách thành công, thì điều gì đã suýt ngăn cản việc bán hàng xảy ra? Bạn sẽ muốn ghi nhận doanh số bán hàng gần như đã mất và khách hàng đã nói gì về những điều "đã gần như ngăn cản họ mua hàng" để hiểu rõ hơn về sự phù hợp.

Phản hồi của khách hàng về lý do tại sao họ gần như không mua, nhưng cuối cùng đã mua, là một mỏ vàng của bằng chứng tương đối mạnh mẽ. Nó mạnh hơn hầu hết các phản hồi vì lúc này khách hàng đã thực hiện việc chuyển đổi.

●●○○○

Các loại yêu cầu về tính năng

Tìm kiếm một khuôn mẫu từ ba tính năng hàng đầu được yêu cầu trong quy trình bán hàng và những đau đớn, việc cần làm cơ bản nào mà chúng có thể giải quyết.

Những yêu cầu về tính năng là bằng chứng tương đối yếu, trong đó bạn sẽ cần thực hiện nhiều thí nghiệm hơn xung quanh việc cần làm bên dưới hoặc đau đớn cơ bản mà tính năng được đề xuất để giải quyết.

Năng lực

Nghiên cứu/dữ liệu

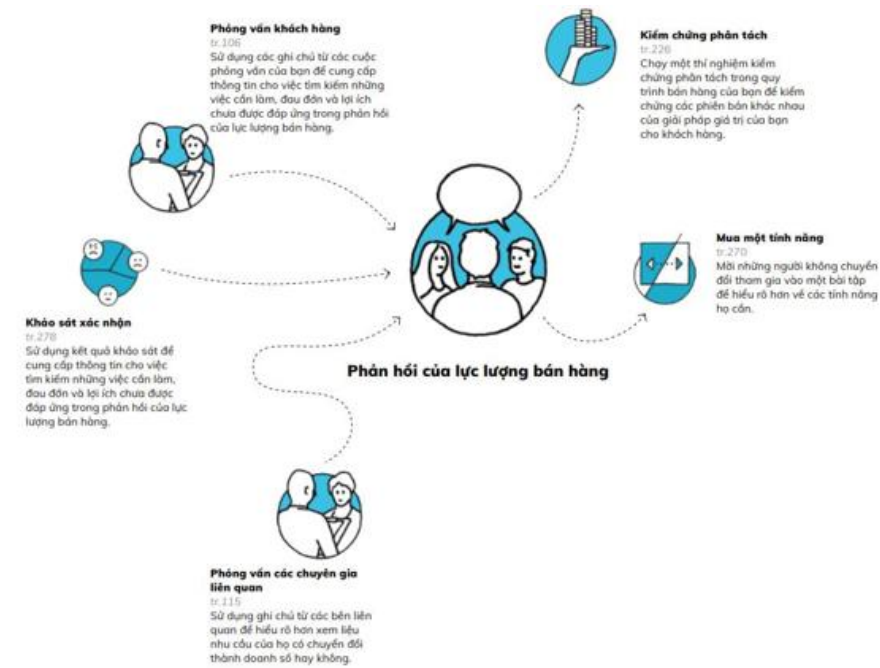
Bạn cần phải có khả năng thu thập, sắp xếp và phân tích phản hồi của lực lượng bán hàng. Nhờ vậy, bạn có thể hiểu được cách thức hoạt động bán hàng và những câu hỏi mà bạn muốn trả lời.

Yêu cầu

Dữ liệu của lực lượng bán hàng

Yêu cầu quan trọng nhất cho việc phân tích phản hồi của lực lượng bán hàng là phải có lực lượng bán hàng tham gia, để có thể cung cấp các phản hồi cho bạn dưới dạng bằng lời nói hoặc thông qua phần mềm quản lý quan hệ khách hàng (CRM).

BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các ghi chú từ các cuộc phỏng vấn của bạn để cung cấp thông tin cho việc tìm kiếm những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng trong phản hồi của lực lượng bán hàng.
Kiểm chứng phân tách
tr.226
Chạy một thí nghiệm kiểm chứng phân tách trong quy trình bán hàng của bạn để kiểm chứng các phiên bản khác nhau của giải pháp giá trị của bạn cho khách hàng.
Khảo sát xác nhận
tr.278
Sử dụng kết quả khảo sát để cung cấp thông tin cho việc tìm kiếm những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng trong phản hồi của lực lượng bán hàng.
Mua một tính năng
tr.270
Mời những người không chuyển đổi tham gia vào một bài tập để hiểu rõ hơn về các tính năng họ cần.
Phản hồi của lực lượng bán hàng
Phỏng vấn các chuyên gia liên quan
tr.116
Sử dụng ghi chú từ các bên liên quan để hiểu rõ hơn xem liệu nhu cầu của họ có chuyển đổi thành doanh số hay không.

KHÁM PHÁ/ PHÂN TÍCH DỮ LIỆU

Phân tích hỗ trợ khách hàng

Sử dụng dữ liệu hỗ trợ khách hàng để khám phá những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng trong sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn.

CHI PHÍ ●●○○○	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG ●●○○○
THỜI GIAN THIẾT LẬP ●●○○○	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM ●●●○○
NĂNG LỰC *Bán hàng/Tiếp thị/Nghiên cứu/Dữ liệu*	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Phân tích hỗ trợ khách hàng là lý tưởng cho các doanh nghiệp đã có một lượng lớn khách hàng hiện tại.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định các câu hỏi mà bạn muốn được trả lời từ dữ liệu hỗ trợ khách hàng của bạn:

• Bạn có đang giải quyết cho những việc cần làm hàng đầu của

khách hàng không?

• Bạn có đang giải quyết những đau đớn quan trọng cho khách hàng không?

• Bạn có đang tạo ra các lợi ích cho khách hàng không?

☐ Lên lịch các phiên làm việc với nhóm hỗ trợ khách hàng của bạn để trả lời những câu hỏi này.

Thực hiện

☐ Thảo luận với nhóm hỗ trợ khách hàng của bạn về suy nghĩ của họ cho các câu hỏi này.

☐ Đề nghị họ đưa ra bằng chứng bất kỳ hỗ trợ cho câu trả lời của họ từ các cuộc gọi hỗ trợ khách hàng, các báo cáo, email, v.v.

☐ Cảm ơn họ đã dành thời gian giúp cho việc cải thiện trải nghiệm.

Phân tích

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị dựa trên những phát hiện của bạn.

☐ Sử dụng điều bạn học được để xác định các thí nghiệm nhằm cải thiện sự phù hợp.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí tương đối rẻ, trong đó phần lớn chi phí phát sinh từ việc thu thập dữ liệu khách hàng theo thời gian. Việc phân tích dữ liệu đó có thể được thực hiện mà không cần phần mềm hoặc tư vấn đắt tiền.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập để phân tích hỗ trợ khách hàng tương đối ngắn một khi bạn có dữ liệu. Bạn cần xác định khoảng thời gian để thực hiện việc phân tích, cũng như xác định cụ thể những gì bạn đang tìm kiếm trong dữ liệu.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian thực hiện việc phân tích hỗ trợ khách hàng cũng tương đối ngắn một khi bạn có dữ liệu và xác định được những gì bạn đang tìm kiếm trong đó. Bạn sẽ muốn tìm ra các khuôn mẫu của những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Các trích dẫn của khách hàng từ những cuộc gọi hỗ trợ đề cập đến những việc cần làm mà họ đang cố gắng thực hiện, những đau đớn mà họ cảm thấy không được giải quyết và lợi ích không được đáp ứng.

Phản hồi của khách hàng trong dữ liệu hỗ trợ khách hàng bản thân nó là bằng chứng tương đối yếu, nhưng có thể được sử dụng để cung cấp thông tin cho các thí nghiệm trong tương lai.

●●○○○

Các loại yêu cầu về tính năng

Tìm kiếm một khuôn mẫu từ ba tính năng hàng đầu được yêu cầu và những đau đớn, việc cần làm cơ bản nào mà chúng có thể giải quyết.

Những yêu cầu về tính năng là bằng chứng tương đối yếu, trong đó bạn sẽ cần thực hiện nhiều thí nghiệm hơn xung quanh việc cần làm hoặc đau đớn cơ bản mà tính năng được đề xuất để giải quyết.

Năng lực

Nghiên cứu/tiếp thị/bán hàng/dữ liệu

Bạn cần có khả năng thu thập, sắp xếp và phân tích dữ liệu hỗ trợ khách hàng. Nhờ vậy, bạn có thể hiểu được cách hoạt động bán hàng như thế nào, cách sản phẩm của bạn được bán trên thị trường và những câu hỏi mà bạn sẽ muốn trả lời khi xem dữ liệu.

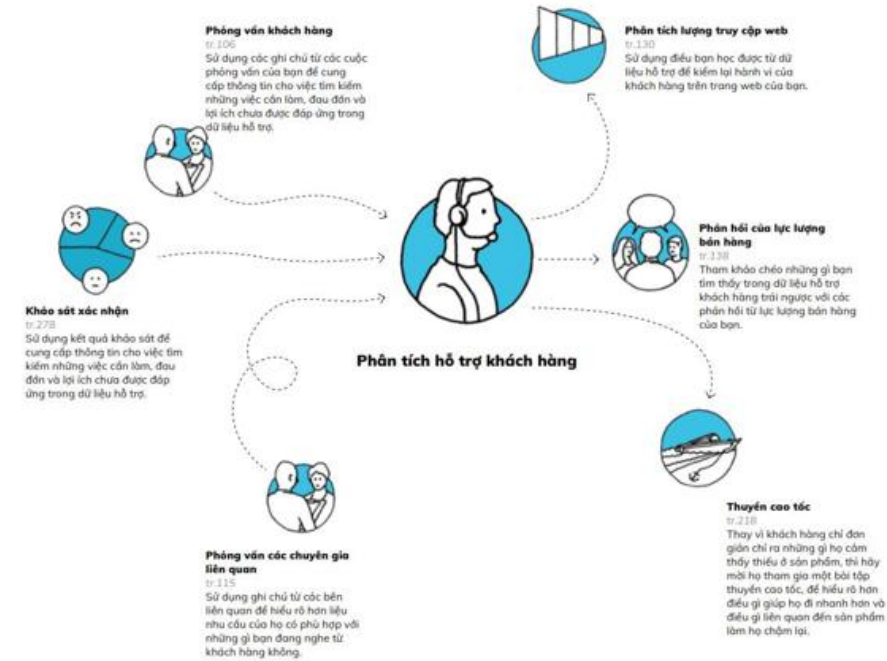
Yêu cầu

Dữ liệu hỗ trợ khách hàng

Yêu cầu quan trọng nhất của việc phân tích hỗ trợ khách hàng là

đã có sẵn dữ liệu hỗ trợ khách hàng để phân tích. Dữ liệu này có thể ở nhiều dạng, cho từ các cuộc gọi được nhóm hỗ trợ của bạn ghi lại đến các email hoặc yêu cầu về lỗi/tính năng được gửi. Dữ liệu bạn phân tích nên bao gồm nhiều hơn là chỉ một cuộc trò chuyện một lần, chuyện trò tán gẫu với một vài khách hàng.

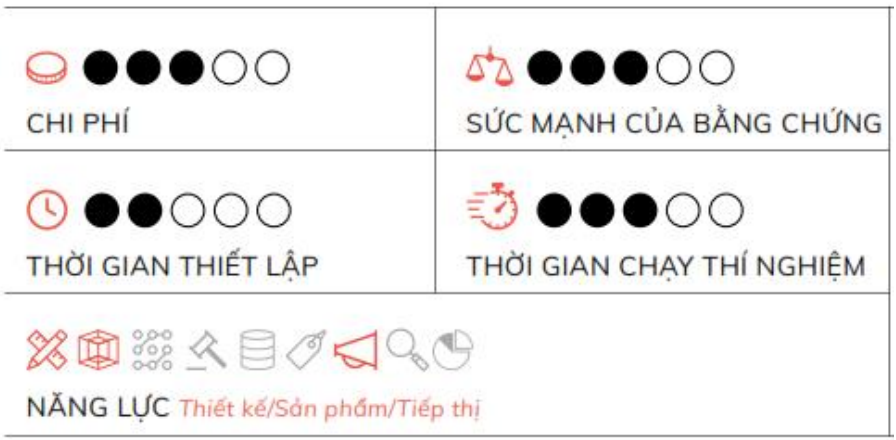
BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các ghi chú từ các cuộc phỏng vấn của bạn để cung cấp thông tin cho việc tìm kiếm những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng trong dữ liệu hỗ trợ.
Phân tích lượng truy cập web
tr.130
Sử dụng điều bạn học được từ dữ liệu hỗ trợ để kiểm tại hành vi của khách hàng trên trang web của bạn.
Khảo sát xác nhận
tr.278
Sử dụng kết quả khảo sát để cung cấp thông tin cho việc tìm kiếm những việc cần làm, đau đớn và lợi ích chưa được đáp ứng trong dữ liệu hỗ trợ.
Phân tích hỗ trợ khách hàng
Phản hồi của lực lượng bán hàng
tr.138
Tham khảo chéo những gì bạn tìm thấy trong dữ liệu hỗ trợ khách hàng trái ngược với các phản hồi từ lực lượng bán hàng của bạn.
Thuyền cao tốc
tr.218
Thay vì khách hàng chỉ đơn giản chỉ ra những gì họ cảm thấy thiếu ở sản phẩm, thì hãy mời họ tham gia một bài tập thuyền cao tốc, để hiểu rõ hơn điều gì giúp họ đi nhanh hơn và điều gì liên quan đến sản phẩm làm họ chậm lại.
Phỏng vấn các chuyên gia liên quan
tr.115
Sử dụng ghi chú từ các bên liên quan để hiểu rõ hơn liệu nhu cầu của họ có phù hợp với những gì bạn đang nghe từ khách hàng không.

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

Quảng cáo trực tuyến

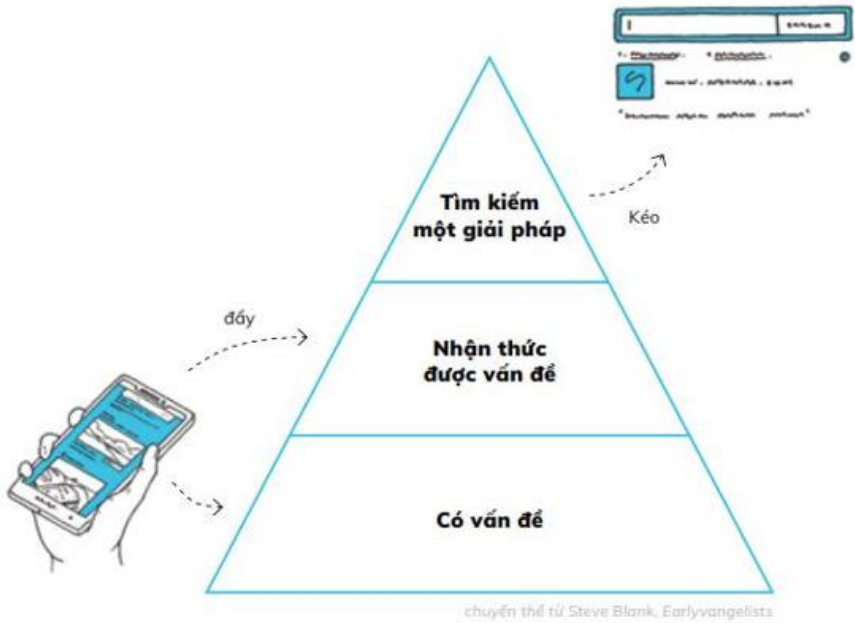
Một quảng cáo trực tuyến thể hiện rõ ràng về một giải pháp giá trị cho một phân khúc trích dẫn của khách hàng bằng một lời kêu gọi hành động đơn giản.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Quảng cáo trực tuyến rất lý tưởng để nhanh chóng kiểm chứng giải pháp giá trị của bạn ở diện rộng với các khách hàng trực tuyến.

TỔNG QUAN



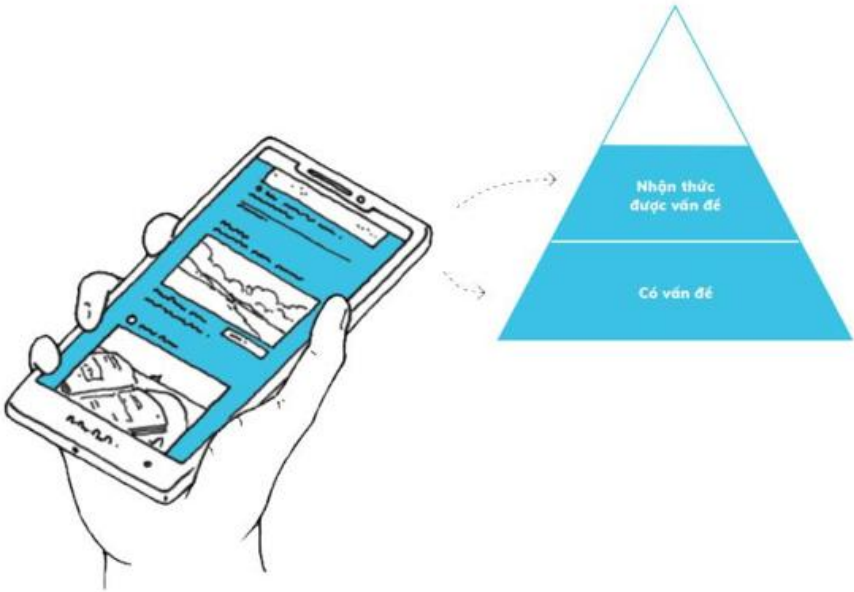
Tìm kiếm những trích dẫn của khách hàng

Việc tìm kiếm trích dẫn của khách hàng trực tuyến có thể là một thách thức, nhưng với sự sáng tạo không ngừng thì điều này là hoàn toàn khả thi. Bạn có thể bắt đầu suy nghĩ về điều này từ sớm, trước cả khi thiết kế thí nghiệm của bạn.

Ví dụ: khi bạn lên Khung giải pháp giá trị, hãy dành thời gian động não về những nơi khác nhau mà bạn có thể tìm thấy trích dẫn của khách hàng trực tuyến của mình. Sau đó, thực hiện việc bỏ phiếu trong nhóm để chọn ra nơi bạn muốn kiểm chứng trước tiên.

Khách hàng của bạn ở giai đoạn nào?

Sau khi ưu tiên các địa điểm để tìm kiếm trích dẫn của khách hàng, bạn sẽ muốn tùy chỉnh cách tiếp cận của mình dựa trên việc khách hàng của bạn đang ở giai đoạn nào. Bạn có thể sử dụng mô hình Steve Blank, để giúp cung cấp thông tin cho chiến lược của mình trong việc thu hút khách hàng.



Tiếp cận kiểu đẩy

Với những khách hàng gặp vấn đề và nhận thức được vấn đề của mình, bạn có thể sử dụng phương pháp đẩy để đưa họ đến với thí nghiệm của bạn. Tận dụng việc quảng cáo nhằm tạo ra các quảng cáo nhắm mục tiêu đến họ. Với quảng cáo hiển thị, bạn có thể phân chia mọi người theo sở thích và "đẩy" thí nghiệm của bạn đến với họ.

QUẢNG CÁO TRUYỀN THÔNG XÃ HỘI

Chuẩn bị

☐ Xác định các nền tảng truyền thông xã hội mà bạn sẽ chạy quảng cáo.

☐ Thiết lập đối tượng mục tiêu, thời lượng chiến dịch quảng cáo và ngân sách của bạn.

☐ Chọn tùy chọn CPC (giá mỗi lần nhấp).

☐ Đính kèm tên và logo doanh nghiệp của bạn.

☐ Tạo một tuyên bố có ý nghĩa từ Khung giải pháp giá trị để truyền đạt chính xác lời đề nghị của bạn.

☐ Tạo một hình ảnh hấp dẫn củng cố cho tuyên bố giá trị của bạn.

☐ Có đường dẫn URL hướng đến landing page.

Thực hiện

☐ Sau khi được phê duyệt, hãy chạy quảng cáo truyền thông xã hội của bạn.

☐ Theo dõi cách thức hoạt động hàng ngày của quảng cáo qua các thông tin về:

– chi phí quảng cáo.

– lượt hiển thị.

– tỷ lệ nhấp chuột.

– các bình luận và chia sẻ.

Phân tích

☐ Phân tích hiệu quả quảng cáo hàng ngày của bạn.

☐ Nếu bạn đang phải chi một số tiền lớn cho một tỷ lệ nhấp chuột rất thấp, thì hãy tạm dừng chiến dịch, xem lại câu chữ và hình ảnh, sau đó hãy tiếp tục chạy chiến dịch.

QUẢNG CÁO CHO CÁC TÌM KIẾM

Chuẩn bị

☐ Xác định các nền tảng tìm kiếm mà bạn sẽ chạy quảng cáo.

☐ Thiết lập đối tượng mục tiêu, thời lượng chiến dịch quảng cáo và ngân sách của bạn.

☐ Chọn tùy chọn CPC (giá mỗi lần nhấp).

☐ Tạo một tuyên bố có ý nghĩa từ Khung giải pháp giá trị để truyền đạt chính xác lời đề nghị của bạn.

☐ Đính kèm URL đích hướng đến landing page.

☐ Tạo một phiên bản ngắn hơn của tuyên bố giá trị của bạn để làm tiêu đề.

☐ Gửi quảng cáo của bạn để phê duyệt.

Thực hiện

☐ Sau khi được phê duyệt, hãy chạy quảng cáo tìm kiếm.

☐ Theo dõi cách thức hoạt động hàng ngày của quảng cáo qua các thông tin về:

– chi phí quảng cáo.

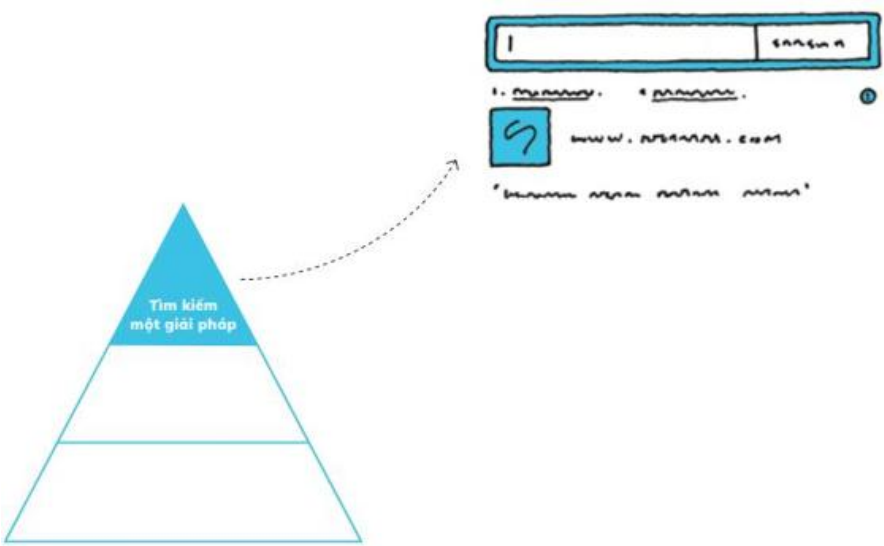
– lượt hiển thị

– tỷ lệ nhấp chuột.

Phân tích

☐ Phân tích hiệu quả quảng cáo hàng ngày.

☐ Nếu bạn đang phải chi một số tiền lớn cho một tỷ lệ nhấp chuột rất thấp, thì hãy tạm dừng chiến dịch, xem lại câu chữ và hình ảnh, sau đó hãy tiếp tục chạy chiến dịch.



Tiếp cận kiểu kéo

Trái ngược với phương pháp đẩy, bạn có thể có một cách tiếp cận hơi khác đối với những người đang tìm kiếm giải pháp cho vấn đề. Bạn sẽ cần phải xuất hiện trước mặt họ khi họ đang tìm kiếm nó.

Tiếp cận kiểu kéo (Pull-based acquisition) có nghĩa là đảm bảo thí nghiệm của bạn được hiển thị khi mọi người lên mạng tìm kiếm giải pháp cho các vấn đề của họ. Việc sử dụng quảng cáo tìm kiếm

trực tuyến giúp bạn có thể thu hẹp các thuật ngữ tìm kiếm chính và "kéo" họ đến giải pháp giá trị của bạn khi họ chủ động tìm kiếm một giải pháp.

CHI TIẾT

Chi phí

Phí cho thí nghiệm quảng cáo trực tuyến có thể ở nhiều mức khác nhau, tùy thuộc vào việc bạn có đang hiển thị so với tìm kiếm của khách hàng hay không, cũng như tùy thuộc vào từ khóa và chi phí trung bình cho mỗi lần nhấp cho ngành của bạn. Nhìn chung, bạn nên tránh xa các quảng cáo trực tuyến tốn quá nhiều tiền trong giai đoạn đầu của hành trình. Bạn sẽ không muốn mình bị nghiện việc có được khách hàng bằng cách trả tiền (paid acquisition) và gặp khó khăn trong việc mở rộng quy mô kinh doanh về sau.

Thời gian thiết lập

Nếu quảng cáo của bạn chỉ là dạng văn bản, thì bạn có thể tạo quảng cáo chỉ trong vài phút. Nếu quảng cáo của bạn chứa hình ảnh, có thể sẽ mất nhiều thời gian hơn để tìm và tạo hình ảnh phù hợp cho quảng cáo.

Thời gian chạy thí nghiệm

Tùy thuộc vào nền tảng, có thể mất từ 1-3 ngày để quảng cáo của bạn được chấp thuận. Sau khi được phê duyệt, bạn sẽ chạy quảng cáo ít nhất một tuần để xem cách thức hoạt động hàng ngày của nó.

Sức mạnh của bằng chứng

 # xem duy nhất (unique views)

 # nhấp chuột

Tỷ lệ nhấp chuột (click through rate - CTR) = số lần nhấp mà quảng cáo của bạn nhận được chia cho số lần quảng cáo của bạn được hiển thị. CTR thay đổi theo từng ngành, vì vậy hãy nghiên cứu trực tuyến để xem CTR như thế nào thì so sánh được cho sản phẩm của bạn.

Việc người dùng nhấp vào quảng cáo là một bằng chứng tương đối yếu, nhưng cần thiết cho việc kiểm chứng các kênh tìm khách hàng. Nó cũng có thể được kết hợp với chuyển đổi trên một

landing page đơn giản để tạo ra bằng chứng mạnh hơn về tổng thể.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/tiếp thị

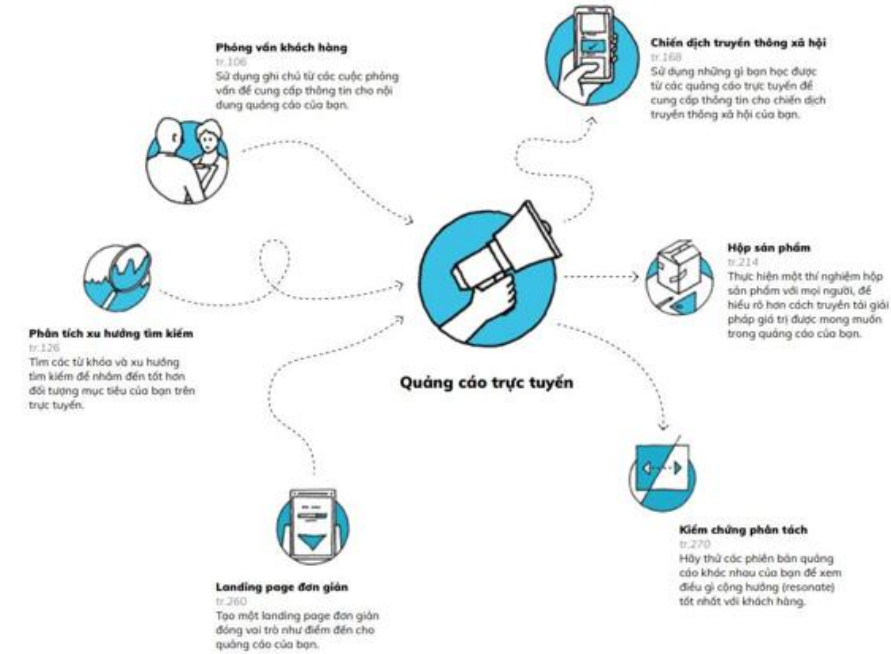
Chạy quảng cáo trực tuyến đã dễ dàng hơn nhiều so với trước đây, chủ yếu là vì các nền tảng quảng cáo trực tuyến cung cấp cho bạn trải nghiệm từng bước để quản lý chúng. Bạn vẫn cần có khả năng để thiết kế một quảng cáo truyền tải tốt giải pháp giá trị của bạn, với lời kêu gọi hành động và đối tượng mục tiêu phù hợp. Điều này có nghĩa là bạn sẽ cần có các kỹ năng về sản phẩm, thiết kế và tiếp thị nếu không quảng cáo của bạn sẽ không có sự chuyển đổi.

Yêu cầu

Đích đến

Bạn sẽ cần một điểm đến cho các đối tượng mục tiêu một khi họ nhấp vào quảng cáo. Đa phần điểm đến sẽ là các landing page. Các nền tảng đã trở nên hạn chế hơn trong những năm qua, vì vậy trang sẽ cần phải phù hợp với giải pháp giá trị tổng thể của quảng cáo và đáp ứng các yêu cầu về đích đến của quảng cáo trang web. Hãy chắc chắn rằng bạn đã xem xét những điều này trước khi chạy quảng cáo, nếu không chúng sẽ bị từ chối trong quá trình phê duyệt.

BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng ghi chú từ các cuộc phỏng vấn để cung cấp thông tin cho nội dung quảng cáo của bạn.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng những gì bạn học được từ các quảng cáo trực tuyến để cung cấp thông tin cho chiến dịch truyền thông xã hội của bạn.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Tìm các từ khóa và xu hướng tìm kiếm để nhắm đến tốt hơn đối tượng mục tiêu của bạn trên trực tuyến.
Quảng cáo trực tuyến
Hộp sản phẩm
tr.214
Thực hiện một thí nghiệm hộp sản phẩm với mọi người, để hiểu rõ hơn cách truyền tải giải pháp giá trị được mong muốn trong quảng cáo của bạn.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Hãy thử các phiên bản quảng cáo khác nhau của bạn để xem điều gì cộng hưởng (resonate) tốt nhất với khách hàng.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản đóng vai trò như điểm đến cho quảng cáo của bạn.

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

Theo dõi liên kết

Một siêu liên kết (hyperlink) độc đáo có thể theo dõi được để có thông tin chi tiết hơn về giải pháp giá trị của bạn.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Công nghệ/Dữ liệu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Theo dõi liên kết lý tưởng cho việc kiểm chứng hành động của khách hàng để thu thập dữ liệu định lượng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định nơi bạn sẽ gắn liên kết.

☐ Tạo một yêu cầu hành động rõ ràng cho liên kết.

☐ Tích hợp các phân tích để theo dõi lượt xem và nhấp chuột.

☐ Tạo landing page hướng khách hàng đến sau khi họ nhấp vào liên kết.

Thực hiện

☐ Kích hoạt liên kết của bạn và cung cấp cho khách hàng.

☐ Chạy nó trong vài ngày hoặc vài tuần, cho thời gian để mọi người nhấp vào.

Phân tích

☐ Tính toán chuyển đổi trên tỷ lệ nhấp liên kết.

☐ So sánh nó với hành vi trên landing page của bạn.

☐ Sử dụng những gì học được để tinh chỉnh và kiểm chứng phân tách nội dung liên kết của bạn.

CHI TIẾT

Chi phí

Thí nghiệm theo dõi liên kết có chi phí tương đối rẻ. Hầu hết các phân tích web trực tuyến, quảng cáo trực tuyến và phần mềm email đều cung cấp khả năng theo dõi các liên kết URL độc đáo.

Thời gian thiết lập

Thời gian bố trí cho thí nghiệm theo dõi liên kết tương đối ngắn nếu bạn sử dụng phần mềm hiện có. Bạn cần phải tạo các liên kết cho các định dạng phương tiện kỹ thuật số khác nhau của bạn.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy thí nghiệm theo dõi liên kết thường là trong một vài tuần. Cần thời gian để mọi người xem nó và quyết định nhấp vào, hoặc không.

Sức mạnh của bằng chứng

 # Số lượt xem duy nhất

Tỷ lệ nhấp chuột = phần trăm những người đã xem liên kết của bạn chia cho số người đã nhấp vào liên kết của bạn.

Tỷ lệ nhấp thay đổi theo ngành. Sử dụng các hướng dẫn của ngành để xác định mức trung bình cho thí nghiệm của bạn là bao nhiêu.

Số lượt nhấp vào liên kết là một bằng chứng ở mức trung bình. Bạn sẽ biết được điều mọi người làm, nhưng không biết tại sao, trừ khi bạn nói chuyện với họ.

Năng lực

Công nghệ/dữ liệu

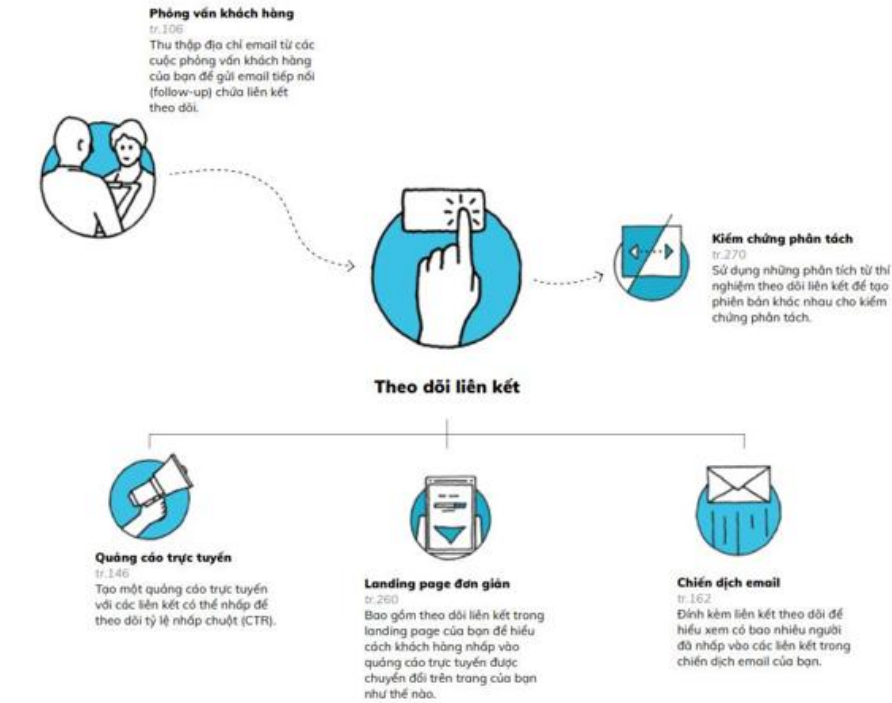
Việc theo dõi một liên kết không yêu cầu bạn có chuyên môn sâu, vì hầu hết các phần mềm đều tích hợp chức năng này. Khả năng bạn cần là tạo ra các liên kết để theo dõi và diễn giải kết quả sau đó.

Yêu cầu

Kêu gọi hành động

Thí nghiệm theo dõi liên kết sẽ không thật sự thành công nếu không có một yêu cầu hành động và giải pháp giá trị rõ ràng. Bạn sẽ muốn truyền đạt rõ ràng điều này trong nội dung và hình ảnh của mình, đồng thời cung cấp một liên kết đưa khách hàng đến trang web.

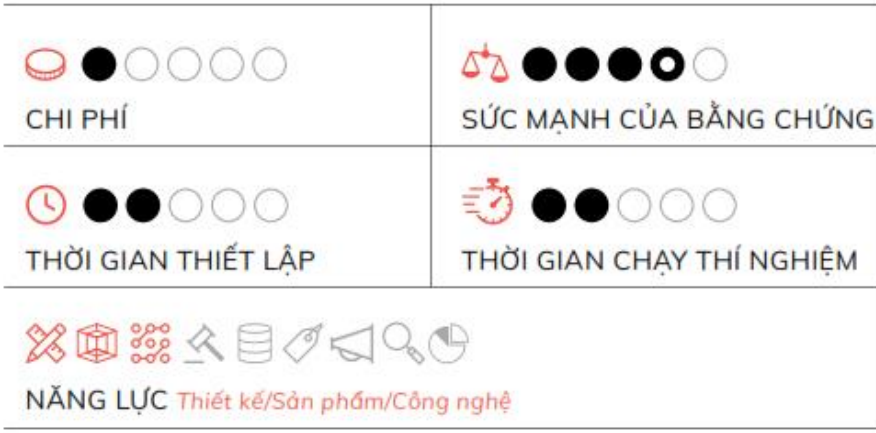
BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Thu thập địa chỉ email từ các cuộc phỏng vấn khách hàng của bạn để gửi email tiếp nối (follow-up) chứa liên kết theo dõi.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Sử dụng những phân tích từ thí nghiệm theo dõi liên kết để tạo phiên bản khác nhau cho kiểm chứng phân tách.
Theo dõi liên kết
Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Tạo một quảng cáo trực tuyến với các liên kết có thể nhấp để theo dõi tỷ lệ nhấp chuột (CTR).
Landing page đơn giản
tr.260
Bao gồm theo dõi liên kết trong landing page của bạn để hiểu cách khách hàng nhấp vào quảng cáo trực tuyến được chuyển đổi trên trang của bạn như thế nào.
Chiến dịch email
tr.162
Đính kèm liên kết theo dõi để hiểu xem có bao nhiêu người đã nhấp vào các liên kết trong chiến dịch email của bạn.

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

Chương trình giả lập tính năng

Một kiểm chứng nhỏ về một tính năng sắp ra mắt, bao gồm sự khởi đầu của trải nghiệm, thường ở dạng một nút bấm.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Chương trình giả lập tính năng lý tưởng để nhanh chóng kiểm chứng mức độ khát khao của một tính năng mới của một sản phẩm đã có sẵn.

Chương trình giả lập tính năng không lý tưởng cho việc kiểm chứng chức năng cốt tử cho sản phẩm của bạn.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Quyết định nơi bạn sẽ tích hợp chương trình giả lập tính năng: tốt nhất là một phần trong sản phẩm của bạn, nơi khách hàng sẽ cần nó nhất trong quy trình làm việc.

☐ Xác định thời lượng và lịch biểu cho chương trình giả lập tính năng.

☐ Tạo chương trình giả lập tính năng, sử dụng kiểu dáng trực quan giống với phần còn lại của sản phẩm.

☐ Khi được nhấp, hãy khởi chạy một cửa sổ bật lên cho biết tính năng này chưa hoàn thành.

☐ Đính kèm một liên kết "tìm hiểu thêm" để xác định xem mọi người có đủ quan tâm để nhấp vào tiếp không. Bạn cũng có thể cho hiển thị một cuộc khảo sát về mức độ quan tâm và kèm khung đăng ký email, nhưng đây là bước không bắt buộc.

☐ Tích hợp các phân tích để theo dõi lượt xem và nhấp chuột.

☐ Thực hiện một tính năng chuyển đổi cho phép bạn nhanh chóng bật và tắt tính năng này. Đây là bước rất quan trọng!

Thực hiện

☐ Bật chương trình giả lập tính năng của bạn lên.

☐ Giám sát hoạt động sử dụng liên kết một cách chặt chẽ, theo giờ.

☐ Tắt chương trình giả lập tính năng khi bạn kết thúc lịch trình.

Phân tích

☐ Tính tỷ lệ chuyển đổi trên nút của bạn, cũng như tỷ lệ chuyển đổi qua nút tìm hiểu thêm và khảo sát. Những điều này đã đạt được tiêu chí thành công của bạn chưa?

☐ Xem xét các phát hiện cùng với nhóm của bạn để xác định xem tính năng này có còn đáng để theo đuổi hay không.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho một chương trình giả lập tính năng thường rất rẻ, vì bạn không xây dựng toàn bộ tính năng mà chỉ đơn thuần là xây dựng điểm vào cho nó.

Thời gian thiết lập

Chỉ mất vài giờ để thiết lập một chương trình giả lập tính năng trong sản phẩm hoặc dịch vụ hiện tại của bạn. Nếu mất nhiều thời gian hơn thế, bạn có thể phải suy nghĩ lại về kiến trúc của mình khi thực hiện các thí nghiệm.

Thời gian chạy thí nghiệm

Các chương trình giả lập tính năng không bao giờ được chạy nhiều hơn 1-3 ngày. Chúng được thiết kế như một thí nghiệm ngắn để nhanh chóng thu thập bằng chứng. Bất cứ điều gì lâu hơn sẽ làm khách hàng thất vọng, vì họ sẽ tiếp tục mong đợi nó hoạt động.

Sức mạnh của bằng chứng

 # xem duy nhất

 # nhấp chuột vào nút

% Tỷ lệ chuyển đổi nhấn nút

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi bằng cách lấy số lượt xem duy nhất chia cho số lần nhấp nút = tỷ lệ chuyển đổi. Mục tiêu cho chuyển đổi này là 15%.

Nút lượt xem và nhấp chuột là bằng chứng tương đối yếu, mặc dù chúng cho thấy dấu hiệu quan tâm đến tính năng này.

●●●○○

 # số lượt nhấp chuột vào "Tìm hiểu thêm"

% Tỷ lệ chuyển đổi Tìm hiểu thêm

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi bằng cách lấy số lượt xem duy nhất với nút "Tìm hiểu thêm" chia cho số lần nhấp vào liên kết = tỷ lệ chuyển đổi. Mục tiêu cho chuyển đổi này là 15%.

Việc nhấp vào nút Tìm hiểu thêm là bằng chứng mạnh hơn một chút so với việc khách hàng chỉ đơn thuần đóng cửa sổ khi nó được bật lên.

●●●●○

#hoàn thành khảo sát

Phản hồi khảo sát

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi bằng cách lấy số lần nhấp Tìm hiểu thêm duy nhất chia cho số lần hoàn thành = tỷ lệ chuyển đổi. Mục tiêu cho chuyển đổi này là 3%.

Bạn sẽ có được bài học có giá trị từ những người tự nguyện nhấp vào và điền vào bản khảo sát về một tính năng mà họ muốn thấy

trong sản phẩm.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ

Bạn cần phải có khả năng thiết kế một nút phù hợp với sản phẩm hiện có. Bạn cũng sẽ cần nút để khởi chạy một cửa sổ cho biết tính năng này chưa sẵn sàng và đề nghị khách hàng theo một cách không bắt buộc điền vào bảng khảo sát.

Các phân tích sẽ rất quan trọng, bạn sẽ cần đo lường hiệu suất của nó.

Yêu cầu

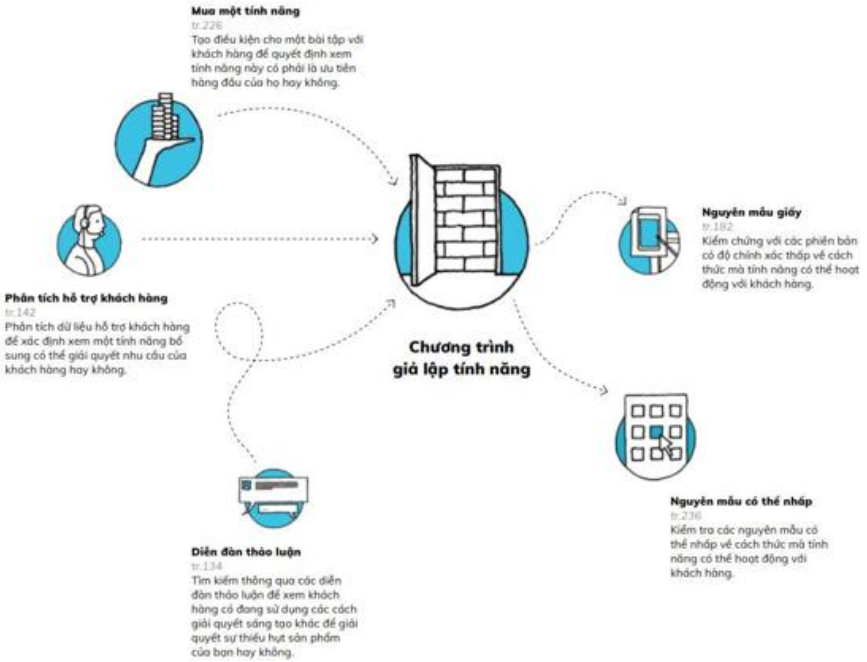
Sản phẩm hiện có

Các chương trình giả lập tính năng yêu cầu một sản phẩm đã có người dùng hoạt động hàng ngày. Nếu bạn không có một nhóm người dùng ổn định, sẽ rất khó để đánh giá sự quan tâm của khách hàng. Họ phải nhìn thấy nó trong bối cảnh của sản phẩm như là một bằng chứng đáng tin cậy.

Tích hợp và phân tích

Các chương trình giả lập tính năng cần được tắt và bật ngay lập tức. Hãy chắc chắn rằng bạn có khả năng này và nó hoạt động trước khi khởi chạy. Ngoài ra, bạn sẽ cần phân tích để đo lường sự quan tâm của tính năng.

BẮT CẶP

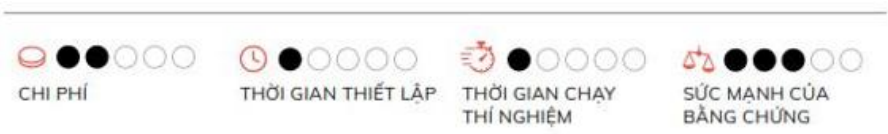

Mua một tính năng
tr.226
Tạo điều kiện cho một bài tập với khách hàng để quyết định xem tính năng này có phải là ưu tiên hàng đầu của họ hay không.
Phân tích hỗ trợ khách hàng
tr.142
Phân tích dữ liệu hỗ trợ khách hàng để xác định xem một tính năng bổ sung có thể giải quyết nhu cầu của khách hàng hay không.
Chương trình giả lập tính năng
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Kiểm chứng với các phiên bản có độ chính xác thấp về cách thức mà tính năng có thể hoạt động với khách hàng.
Nguyên mẫu có thể nhấp
tr.236
Kiểm tra các nguyên mẫu có thể nhấp về cách thức mà tính năng có thể hoạt động với khách hàng.
Diễn đàn thảo luận
tr.134
Tìm kiếm thông qua các diễn đàn thảo luận để xem khách hàng có đang sử dụng các cách giải quyết sáng tạo khác để giải quyết sự thiếu hụt sản phẩm của bạn hay không.

BIẾN THỂ

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

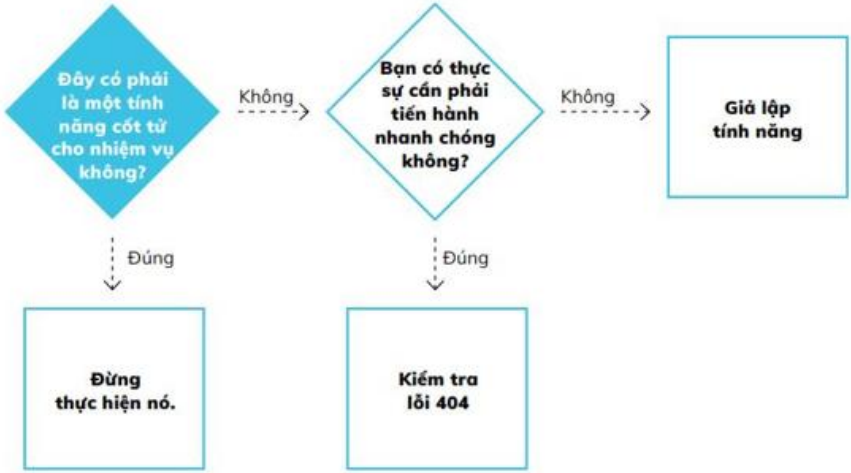
Kiểm tra lỗi 404

Một biến thể khác nhanh hơn và có phần rủi ro hơn của chương trình giả lập tính năng là kiểm tra lỗi 404. Nó rất giống nhau, ngoại trừ việc bạn không đặt bất cứ thứ gì phía sau nút bấm hoặc liên kết. Do đó, tên của bước kiểm tra là 404, vì nó tạo ra lỗi 404 mỗi lần nhấp chuột. Để tìm hiểu xem một tính năng có được khao khát hay không, bạn chỉ cần đếm số lỗi 404 được tạo ra.



Biến thể này có sự đánh đổi vì một mặt bạn có thể kiểm tra nhanh nhất có thể xem một thứ gì đó có thể mở rộng ra với nhiều khách hàng hay không; mặt khác, nó mang lại ấn tượng rằng sản phẩm của bạn bị hỏng.

Khi chạy một kiểm tra lỗi 404, đừng chạy lâu hơn một vài giờ.


Đây có phải là một tính năng cốt tử cho nhiệm vụ không?
Không
Bạn có thực sự cần phải tiến hành nhanh chóng không?
Không
Giả lập tính năng
Đúng
Đúng
Đừng thực hiện nó.
Kiểm tra lỗi 404

Ý niệm làm một bài kiểm tra nhanh, giải quyết vô vàn cuộc họp đáng để tranh luận mạnh mẽ và lập luận logic.

— Stephen Kaufer, CEO của TripAdvisor

Những cuộc họp bất tận

Bạn đã bao giờ tham gia một cuộc họp mà các thành viên trong nhóm tranh luận về việc liệu một tính năng có phải là một ý tưởng tốt để xây dựng cho khách hàng không?

Không có bằng chứng, cuộc trò chuyện diễn ra không có hồi kết, chỉ sử dụng ý kiến để ra quyết định.

Một chương trình giả lập tính năng sẽ tạo dữ liệu để giúp bạn đánh giá nhu cầu.

Điều gì xảy ra nếu việc kiểm chứng là một thành công lớn và khách hàng tiếp cận bạn để hỏi khi nào họ có thể sử dụng tính năng này? Điều này giúp phá vỡ các cuộc họp không hồi kết của việc dựa trên ý kiến về tính năng này.

Điều gì xảy ra nếu việc kiểm chứng là vô dụng và thậm chí không ai nhấp chuột vào nó? Điều này sau đó cũng giúp cuộc trò chuyện tiến triển tiếp về phía trước.

Kết quả không phải để chứng minh bạn đúng và bạn có thể hả hê trong cuộc họp với các đồng nghiệp rằng dự đoán của bạn là chính xác, mà thay vào đó việc sử dụng dữ liệu giúp thúc đẩy cuộc trò

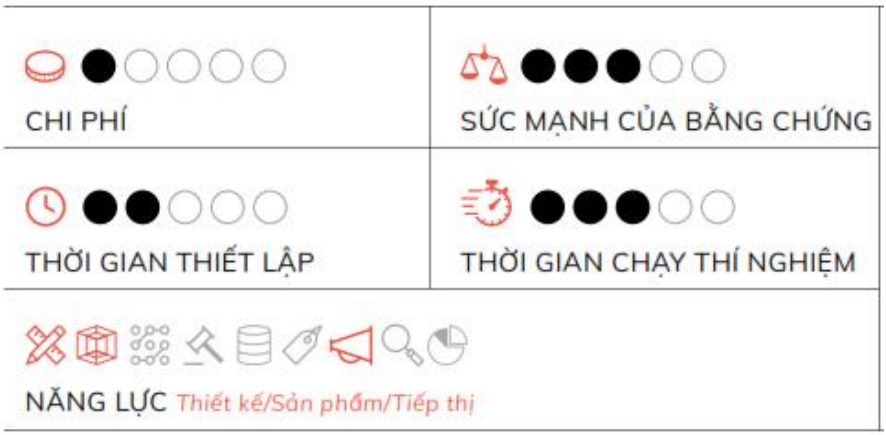
chuyện về phía trước.

Tiến bộ quan trọng hơn nhiều so với việc đúng- sai trong các tình huống như vậy và chương trình giả lập tính năng là một cách tuyệt vời để đạt được tiến bộ.

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

Chiến dịch email

Các thông điệp qua email được triển khai trong một khoảng thời gian cụ thể đến khách hàng.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Các chiến dịch email là lý tưởng để nhanh chóng kiểm chứng giải pháp giá trị của bạn với một phân khúc khách hàng.

Các chiến dịch email không lý tưởng để thay thế cho việc tương tác trực tiếp với khách hàng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định mục tiêu chiến dịch email của bạn.

☐ Tạo một loạt email "nhỏ giọt" (drip emails) để cung cấp giá trị gia tăng cho khách hàng trong một vài ngày hoặc vài tuần.

☐ Gửi các email kiểm tra trước trong nội bộ để xem xét lại nội dung và hình ảnh.

Thực hiện

☐ Chạy chiến dịch email của bạn với khách hàng.

☐ Hãy phản hồi với những khách hàng trả lời email của bạn.

Phân tích

☐ Phân tích email nào đang hoạt động tốt nhất.

☐ Loại nội dung nào đang thúc đẩy khách hàng mở xem nhiều nhất?

☐ Loại nội dung nào đang thúc đẩy khách hàng nhấp chuột nhiều nhất?

☐ Loại nội dung nào đang thúc đẩy nhiều email trả lời nhất?

☐ Tóm tắt lại cùng với nhóm của bạn và quyết định những sửa đổi mà bạn muốn thực hiện cho chiến dịch tiếp theo.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho chiến dịch email tương đối rẻ: có một số dịch vụ giúp tiết kiệm chi phí để quản lý việc tạo, phân phối và phân tích email trên số lượng lớn người đăng ký.

Thời gian thiết lập

Ngày nay, việc sử dụng các công cụ email chỉ mất của bạn vài phút đến vài giờ để tạo một chiến dịch. Bạn có thể tạo email nhỏ giọt tự động để gửi theo lịch trình, theo thời gian mà không cần phải can thiệp thủ công.

Thời gian chạy thí nghiệm

Tùy thuộc vào bản chất của chiến dịch email, có thể mất 1-2 ngày hoặc 3-4 tuần.

Sức mạnh của bằng chứng

Mở

Nhấp chuột

Thoát

Hủy đăng ký

Tỷ lệ mở = số lần nhấp duy nhất chia cho số lần mở duy nhất.

Tỷ lệ nhấp = phần trăm những người đã nhấp vào ít nhất một liên kết trong thông báo email của bạn.

Tỷ lệ mở và nhấp khác nhau tùy theo ngành. Sử dụng các hướng dẫn của ngành để xác định mức trung bình cho thí nghiệm của bạn. Chúng có thể được tìm thấy trong hầu hết các công cụ dịch vụ email như là một phần của gói báo cáo. Số lượt mở và nhấp vào email là một bằng chứng ở mức trung bình.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/tiếp thị

Các chiến dịch email tương đối dễ tạo và quản lý, ngày nay đã có nhiều công cụ và dịch vụ chuyên dụng sẵn có. Bạn vẫn cần có khả năng viết nội dung rõ ràng, mạch lạc với hình ảnh hấp dẫn và một yêu cầu hành động mạnh mẽ. Phần lớn việc định dạng có thể được chăm chút bởi các mẫu sẵn có trên mạng.

Yêu cầu

Danh sách đăng ký

Các chiến dịch email yêu cầu phải có người đăng ký trước khi bạn có thể sử dụng chúng một cách hiệu quả. Bạn có thể có được những người đăng ký từ một số nguồn khác nhau, bao gồm:

• Những chiến dịch truyền thông xã hội

• Đăng ký trên trang web

• Bài đăng trên blog với đăng ký email

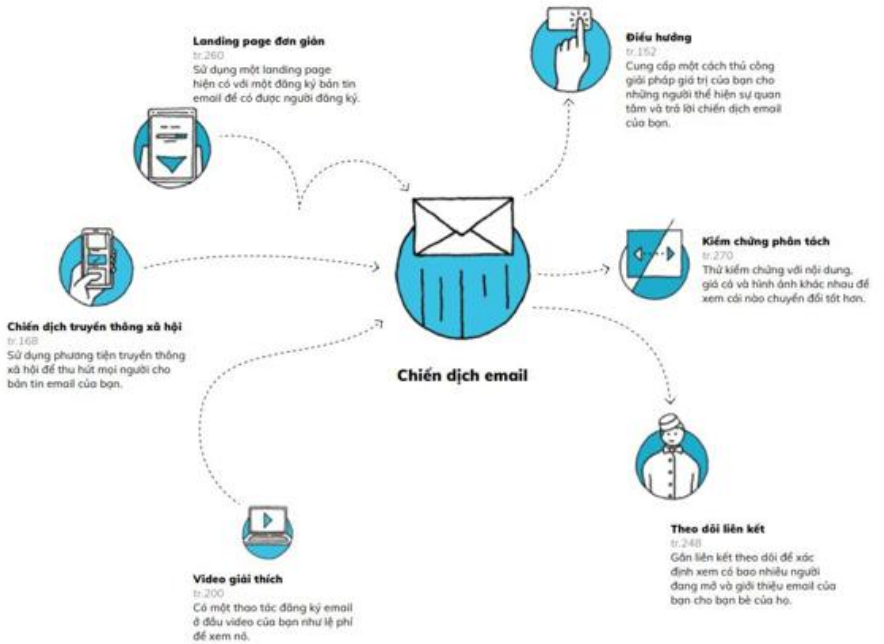
• Truyền miệng

• Các diễn đàn thảo luận

Mục tiêu chiến dịch

Các chiến dịch email cần có một mục tiêu, nếu không, bạn không thể tự tin rằng nó sẽ giúp bạn tiến bộ. Các mục tiêu có thể thay đổi từ việc hướng lưu lượng truy cập đến một trang để chuyển đổi, đào tạo cho khách hàng mới, xây dựng niềm tin và từ việc tìm hiểu nhu cầu của khách hàng, chuyển sang thành thu hút lại khách hàng hiện tại hoặc khách hàng đã mất. Hãy tạo một mục tiêu trước khi nỗ lực cho việc tạo ra một chiến dịch email.

BẮT CẶP


Landing page đơn giản
tr.260
Sử dụng một landing page hiện có với một đăng ký bản tin email để có được người đăng ký.
Điều hướng
tr.152
Cung cấp một cách thủ công giới phấp giá trị của bạn cho những người thể hiện sự quan tâm và trả lời chiến dịch email của bạn.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Thử kiểm chứng với nội dung, giá cả và hình ảnh khác nhau để xem cái nào chuyển đổi tốt hơn.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để thu hút mọi người cho bản tin email của bạn.
Chiến dịch email
Theo dõi liên kết
tr.248
Gắn liên kết theo dõi để xác định xem có bao nhiêu người đang mở và giới thiệu email của bạn cho bạn bè của họ.
Video giải thích
tr.200
Có một thao tác đăng ký email ở đầu video của bạn như lệ phí để xem nó.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

CHIẾN DỊCH EMAIL

Chia sẻ, khám phá, thảo luận về sản phẩm mới

Sản phẩm Hunt

Product Hunt là một trang web cho phép người dùng chia sẻ và khám phá các sản phẩm mới. Trang web đã phát triển mạnh mẽ trong những năm qua kể từ khi nó ra đời vào năm 2013. Product Hunt đã trở thành nơi để ra mắt sản phẩm mới của bạn, nhưng thật kỳ lạ, mọi chuyện bắt đầu trong một quán cà phê Philz Coffee, như một thí nghiệm kéo dài 20 phút của Ryan Hoover, và chủ yếu là sử dụng email.

Giả thuyết

Ryan tin rằng những người làm sản phẩm sẽ tham gia một cộng đồng trực tuyến để chia sẻ, khám phá và thảo luận về các sản phẩm mới và thú vị.

Thí nghiệm

Tạo phiên bản đầu tiên của Product Hunt dưới dạng một chiến dịch email.

Chỉ trong 20 phút, Ryan đã tạo một nhóm trên Linkydink, một công cụ chia sẻ liên kết được xây dựng bởi những người ở Makeshift. Vào thời điểm đó, nó cho phép mọi người chia sẻ liên kết với một nhóm và gửi chúng dưới dạng email hàng ngày. Sau đó, ông đã mời một vài người bạn khởi nghiệp của mình đóng góp cho nhóm. Để quảng bá nó, Ryan đã công bố thử nghiệm trên Quibb (một cộng đồng trực tuyến tập trung vào công nghệ) và Twitter.

Bằng chứng

Số lần mở, nhấp và chia sẻ.

Trong vòng hai tuần, hơn 200 người đã đăng ký khám phá sản phẩm từ 30 người đóng góp được lựa chọn cẩn thận, bao gồm các nhà sáng lập khởi nghiệp, nhà đầu tư mạo hiểm và các blogger nổi tiếng. Ryan cũng nhận được một số email không mong muốn và các cuộc trò chuyện trực tiếp bày tỏ tình yêu và sự ủng hộ của họ đối với dự án.

Bài học sâu

Đó thực sự là vấn đề.

Phản hồi rất tích cực và không giống như hầu hết các email được mở và nhấp (hoặc không), Ryan có một đối tượng công khai đóng góp và chia sẻ liên kết qua email. Ông đã xây dựng một mạng lưới qua nhiều năm của những doanh nhân và những người làm sản phẩm đang rất thèm khát để có được một môi trường như vậy. Rõ

ràng có một nhu cầu chưa được đáp ứng của một cộng đồng cho những người đam mê sản phẩm, dựa trên khối lượng hoạt động tuyệt đối từ danh sách email của anh ấy.

Hành động

Biến hành vi người dùng từ email thành một nền tảng.

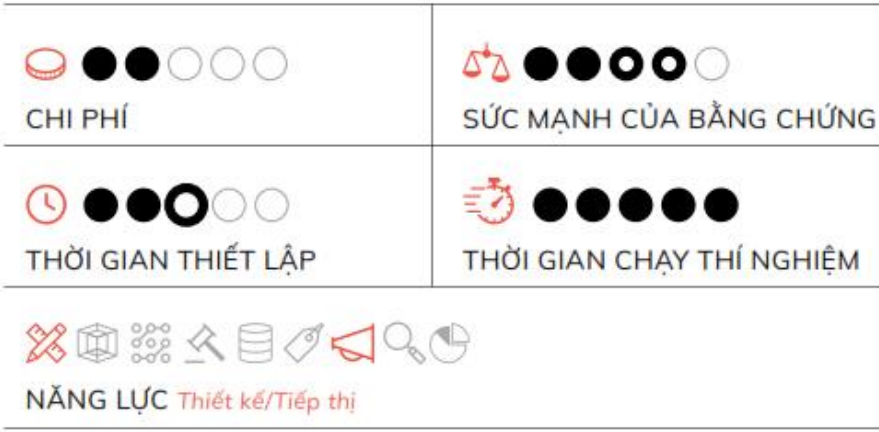
Ryan đã sử dụng những gì anh học được từ thí nghiệm để cung cấp thông tin cho thiết kế và công nghệ của Product Hunt như một nền tảng cộng đồng.

Kể từ đó, Product Hunt tốt nghiệp chương trình tại Y Combinator (YC S14) và được AngelList mua lại với giá 20 triệu đô-la vào năm 2016. Nó trở thành nơi các nhà sản xuất và khởi nghiệp giới thiệu sản phẩm mới của họ tới một cộng đồng toàn cầu gồm những nhà sáng lập, nhà báo, nhà đầu tư và người đam mê công nghệ.

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

Chiến dịch truyền thông xã hội

Các thông điệp truyền thông xã hội được triển khai trong một khoảng thời gian cụ thể đến các khách hàng.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Các chiến dịch truyền thông xã hội lý tưởng để có được khách hàng mới, tăng lòng trung thành đối với thương hiệu và thúc đẩy doanh số.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định mục tiêu chiến dịch truyền thông xã hội của bạn.

☐ Xác định các nền tảng để sử dụng cho chiến dịch.

☐ Tạo lịch biên tập và lịch đăng.

☐ Tạo nội dung truyền thông xã hội của bạn.

Thực hiện

☐ Đăng nội dung của bạn trên các nền tảng theo lịch trình.

☐ Theo dõi, trả lời và tham gia cùng với những người bình luận

Phân tích

☐ Phân tích bài viết và nền tảng nào đang hoạt động tốt nhất.

☐ Loại nội dung nào đang thu hút nhiều lượt chia sẻ nhất?

☐ Loại nội dung nào đang thúc đẩy nhiều nhấp chuột nhất?

☐ Loại nội dung nào đang thu hút nhiều bình luận nhất?

☐ Loại nội dung nào đang thúc đẩy nhiều chuyển đổi nhất?

☐ Tóm tắt lại với nhóm của bạn và quyết định những sửa đổi mà bạn muốn thực hiện cho chiến dịch tiếp theo.

CHI TIẾT

Chi phí

Các chiến dịch truyền thông xã hội sẽ có giá sản xuất rẻ vừa phải nếu bạn tự thực hiện các công việc và không trả tiền cho quảng cáo truyền thông xã hội. Tuy nhiên, chi phí có thể tăng lên khá nhanh (từ $5k đến $20k một tháng), nếu bạn trả tiền để người khác quản lý và tạo nội dung cho mình.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một chiến dịch truyền thông xã hội có thể mất vài ngày hoặc vài tuần, tùy thuộc vào số lượng nội dung bạn cần tạo. Thời gian thiết lập sẽ tăng nếu bạn đang chạy trên nhiều nền tảng.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian để chạy cho một chiến dịch truyền thông xã hội dài, thường cần vài tuần hoặc vài tháng. Bạn sẽ cần thời gian để đăng, đọc và trả lời trên phương tiện truyền thông xã hội. Bạn cũng sẽ cần phải đo lường hiệu quả của nó đối với các mục tiêu kinh doanh của mình.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

 # lượt xem

 # chia sẻ

 # bình luận

Tương tác (Engagement) là cách khách hàng đang xem, chia sẻ và nhận xét về các bài đăng trên kênh truyền thông xã hội của bạn như thế nào.

Tương tác trên kênh truyền thông xã hội là bằng chứng khá yếu. Bạn có thể tìm hiểu những bài học sâu, định tính, từ các bình luận để cung cấp thông tin cho giải pháp giá trị của bạn.

●●●○○

 # Số lần nhấp chuột

Tỷ lệ nhấp chuột là số lượt xem mà bài đăng trên kênh truyền thông xã hội của bạn nhận được, chia cho số người đã nhấp.

●●●●○

 # Số chuyển đổi

Tỷ lệ chuyển đổi bằng số người nhấp vào liên kết truyền thông xã hội, chia cho số người đã sử dụng nó để đăng ký hoặc mua hàng.

Các chuyển đổi là bằng chứng mạnh mẽ và có thể giúp bạn xác định nền tảng truyền thông xã hội nào hoạt động tốt nhất để thúc đẩy kinh doanh.

Năng lực

Thiết kế/tiếp thị

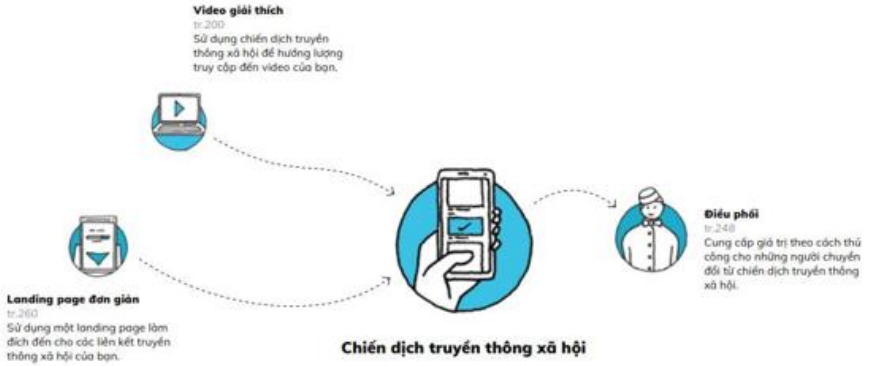
Các chiến dịch truyền thông xã hội đòi hỏi rất nhiều về khả năng tiếp thị và thiết kế: tiếp thị để tạo, phản hồi và quản lý kênh truyền thông xã hội trên nhiều nền tảng; thiết kế để giúp định hình và trực quan hóa nội dung trước khi nó được đăng.

Yêu cầu

Nội dung

Các chiến dịch truyền thông xã hội không chỉ đơn giản là việc bạn đăng bài theo một cách ngẫu nhiên, mà là về việc bạn lập tiến độ đăng bài cho nhiều tuần và nhiều tháng. Không có nội dung, chiến dịch của bạn sẽ không thành công. Hãy chắc chắn rằng bạn có một kế hoạch và các tài nguyên để tạo nội dung trước khi bắt tay vào chiến dịch.

BẮT CẶP


Video giải thích
tr.200
Sử dụng chiến dịch truyền thông xã hội để hướng lượng truy cập đến video của bạn.
Điều phối
tr.248
Cung cấp giá trị theo cách thủ công cho những người chuyển đổi từ chiến dịch truyền thông xã hội.
Landing page đơn giản
tr.260
Sử dụng một landing page làm đích đến cho các liên kết truyền thông xã hội của bạn.
Chiến dịch truyền thông xã hội

KHÁM PHÁ/ KHÁM PHÁ SỞ THÍCH

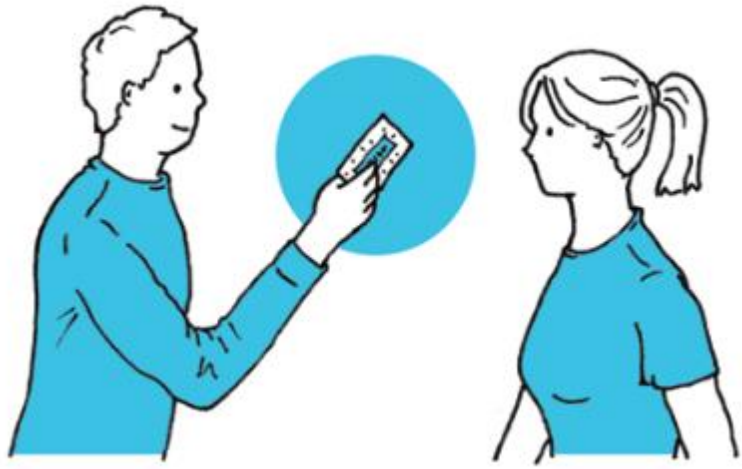
Chương trình giới thiệu

Một phương pháp quảng bá các sản phẩm hoặc dịch vụ tới khách hàng mới thông qua giới thiệu, truyền miệng hoặc thông qua các mã kỹ thuật số.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Các chương trình giới thiệu lý tưởng để kiểm chứng với khách hàng về cách thức mở rộng quy mô doanh nghiệp của bạn một cách tự nhiên.

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Xác định mục tiêu chuyển đổi trong chương trình giới thiệu của bạn.

☐ Xác định những người ủng hộ sẽ gửi mã giới thiệu giúp bạn.

☐ Tạo các mã giới thiệu dành riêng cho chương trình và tích hợp các phân tích.

Thực hiện

☐ Cung cấp mã giới thiệu cho những người ủng hộ bạn.

☐ Chạy nó trong vài tuần để những người bạn được giới thiệu có thời gian xem xét và nhấp chuột.

Phân tích

☐ Tính tỷ lệ chia sẻ từ người ủng hộ.

☐ Tính toán tỷ lệ nhấp chuột từ bạn bè của họ.

☐ Tính tỷ lệ chuyển đổi của những người bạn.

☐ So sánh tỷ lệ chuyển đổi với mục tiêu được xác định trước đó.

☐ Sử dụng những gì bạn đã học được để tinh chỉnh và kiểm chứng phân tách đối với chương trình giới thiệu.

CHI TIẾT

Chi phí

Chương trình giới thiệu có giá rẻ vừa phải. Bạn sẽ cần khuyến khích khách hàng (người ủng hộ) giới thiệu cho bạn, điều này sẽ phát sinh chi phí theo cách giảm giá cho cả người ủng hộ và khách hàng (bạn bè) được giới thiệu. Phần mềm có chi phí thấp có thể giúp bạn quản lý các lượt giới thiệu, để bạn có được các phân tích về cách chương trình đang hoạt động.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một chương trình giới thiệu là ngắn. Bạn cần phải định cấu hình mã giới thiệu của mình và chọn ra người ủng hộ để gửi cho họ.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian thực hiện một chương trình giới thiệu sẽ dài, thường là vài tuần hoặc vài tháng. Bạn cần thời gian để những người ủng hộ giới thiệu và để bạn bè của họ quyết định có nên hành động theo lời giới thiệu hay không.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●●○

 # người ủng hộ

 # tỷ lệ chia sẻ

Người ủng hộ là những khách hàng bạn cung cấp các mã giới thiệu để chia sẻ. Số lượng chia sẻ chính là số lượng khách hàng tích cực chia sẻ mã với bạn bè.

Tỷ lệ chia sẻ là số người ủng hộ đã nhận được mã, chia cho số người chia sẻ nó với bạn bè của mình. Mục tiêu là 15-20%.

Việc những người ủng hộ đồng ý, chấp nhận và chia sẻ một mã giới thiệu là bằng chứng tương đối mạnh mẽ. Họ đang hành động để giới thiệu cho bạn bè sản phẩm của bạn.

●●●●○

 # bạn bè

 # tỷ lệ nhấp chuột từ bạn bè

 # lượng chuyển đổi từ bạn bè

Bạn bè là những người nhận được mã từ người ủng hộ.

Tỷ lệ nhấp từ bạn bè là số lượng những người bạn đã nhận được mã chia cho số người nhấp vào đó. Phần trăm thay đổi tùy theo kênh. Mục tiêu là 50-80%.

Tỷ lệ chuyển đổi từ những người bạn được giới thiệu chính là bằng số người nhấp vào mã chia cho số người đã sử dụng mã này để đăng ký hoặc mua hàng. Mục tiêu là 5-15%.

Việc bạn bè của những người ủng hộ chấp nhận mã giới thiệu và chuyển đổi là bằng chứng mạnh mẽ. Họ đang hành động dựa trên một lời giới thiệu về một ưu đãi, vì vậy vẫn còn phải xem liệu họ có ở lại lâu hay không.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/tiếp thị

Các chương trình giới thiệu hầu hết yêu cầu năng lực về sản phẩm và tiếp thị. Bạn sẽ cần truyền đạt rõ ràng lý do vì sao bạn cung cấp ưu đãi và làm thế nào bạn bè của bạn sẽ được hưởng lợi từ nó. Bạn sẽ cần có kỹ năng thiết kế nếu bạn sử dụng những email tùy chỉnh, bài đăng trên phương tiện truyền thông xã hội hoặc landing page dành riêng cho chương trình.

Yêu cầu

Khách hàng cuồng nhiệt

Khách hàng ban đầu thường không yêu thích cuồng nhiệt ngay đối với sản phẩm của bạn. Phải mất thời gian để họ hài lòng và phát triển thành những khách hàng cuồng nhiệt. Do đó, chúng tôi khuyên bạn nên đánh giá điều này trước khi gửi ngẫu nhiên mã giới thiệu. Bạn sẽ muốn gửi mã cho những người mà bạn nghĩ sẽ thực sự giới thiệu bạn bè của họ về sản phẩm của bạn và tích cực nói về chúng.

BẮT CẶP

Theo dõi liên kết
tr.152
Có sẵn liên kết theo dõi để xác định khách hàng nào hoạt động nhiều nhất.

Landing page đơn giản
tr.260
Sử dụng một landing page để kiểm chứng nhu cầu của chương trình giới thiệu của bạn.

Kiểm chứng phân tách
tr.270
Sử dụng các phân tích để kiểm chứng phân tách đối với những mã giảm giá khác nhau và xác định phương tiện nào chuyển đổi tốt hơn với bạn bè của họ.

Chương trình giới thiệu

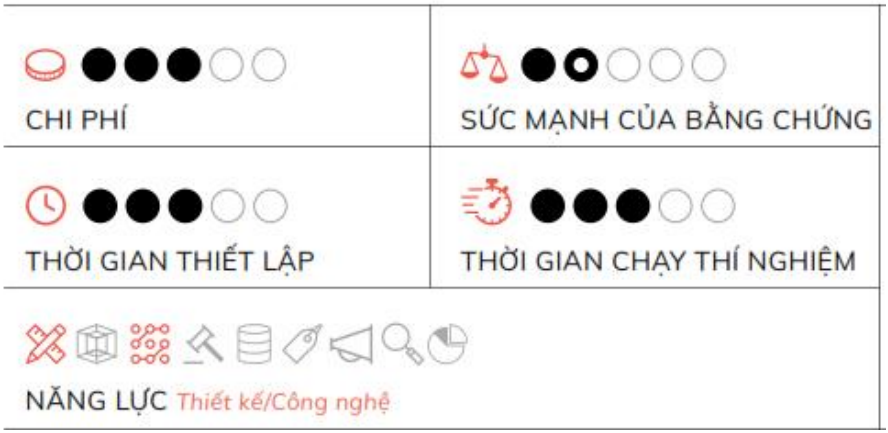
Chiến dịch email
tr.162
Sử dụng email để gửi những thông tin về chương trình giới thiệu của bạn đến với người ủng hộ.

Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để gửi đi các thông tin về chương trình giới thiệu của bạn.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

In 3D

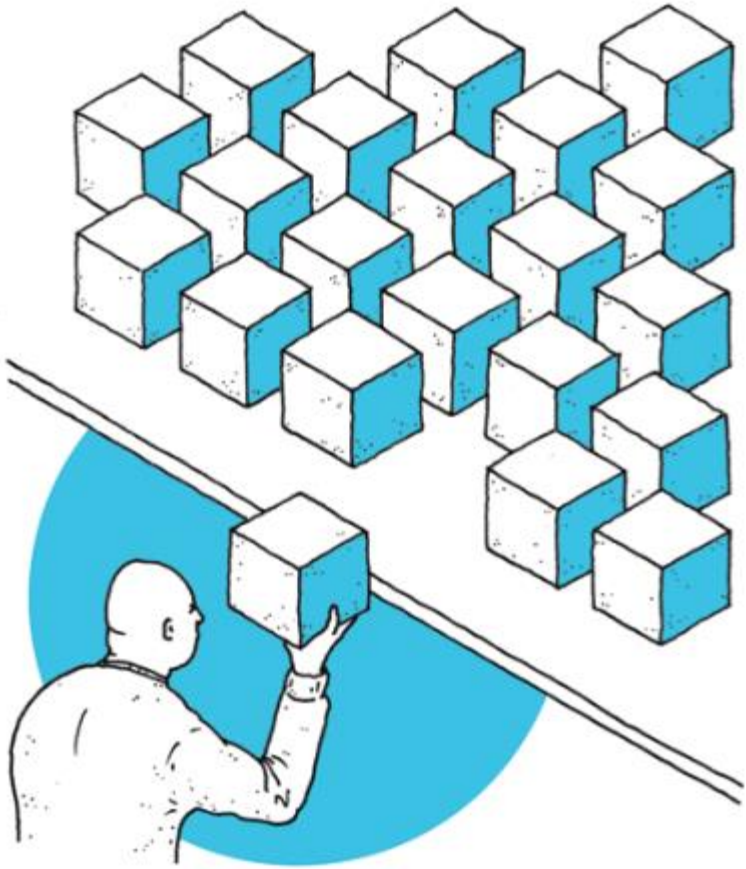
Tạo mẫu nhanh một đối tượng vật lý từ mô hình kỹ thuật số ba chiều bằng máy in 3D.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

In 3D lý tưởng để kiểm chứng nhanh chóng các bước lặp (iteration) của giải pháp vật lý của bạn với khách hàng.

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Thu thập bằng chứng có tính chính xác thấp trước đây của bạn để hỗ trợ cho thí nghiệm in 3D.

☐ Tạo mô hình in trong phần mềm mô hình 3D.

☐ Tạo bản in 3D bằng máy in.

☐ Nguồn khách hàng và lịch trình phiên tương tác.

Thực hiện

☐ Cho khách hàng thấy bản in 3D.

☐ Một người trong nhóm tiến hành phỏng vấn.

☐ Một người khác trong nhóm ghi chú về các dẫn chứng của khách hàng, những việc cần làm, đau đớn, lợi ích và ngôn ngữ cơ

thể của họ.

☐ Kết thúc cuộc phỏng vấn bằng cách hỏi liệu có ổn không nếu bạn liên hệ lại với họ trong tương lai với các giải pháp có độ chính xác cao hơn.

Phân tích

☐ Xem lại các ghi chú của bạn cùng với nhóm.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị của bạn dựa trên những gì bạn học được.

☐ Sử dụng điều bạn học được để tinh chỉnh và lặp lại trên bản in 3D cho vòng kiểm chứng tiếp theo.

CHI TIẾT

Chi phí

Các bản in 3D có giá rẻ vừa phải. Nếu bạn đang in các nguyên mẫu nhỏ, cơ bản để kiểm chứng với khách hàng, thì nó có thể ít tốn kém hơn. Bản in 3D càng phức tạp và càng lớn thì càng tốn kém.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một bản in 3D có thể mất vài ngày hoặc vài tuần, tùy thuộc vào khả năng của bạn trong việc thực hiện mô hình hóa nó và truy cập vào một máy in.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho một thí nghiệm in 3D tương đối ngắn. Bạn sẽ muốn khách hàng tương tác với nguyên mẫu để hiểu rõ hơn về sự phù hợp giữa giải pháp giá trị của bạn với những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

Những việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích của khách hàng

Những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng và cách mà nguyên mẫu có thể giải quyết cho họ.

Đây là những bằng chứng tương đối yếu - họ cần phải tin nguyên mẫu là thật và tưởng tượng về việc sử dụng nó trong các tình huống thực tế.

●○○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng

Lưu ý các trích dẫn bổ sung từ khách hàng, không giới hạn trong việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

Các trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu nhưng hữu ích cho bối cảnh và những bài học sâu, định tính cho thí nghiệm sắp tới.

Năng lực

Thiết kế/công nghệ

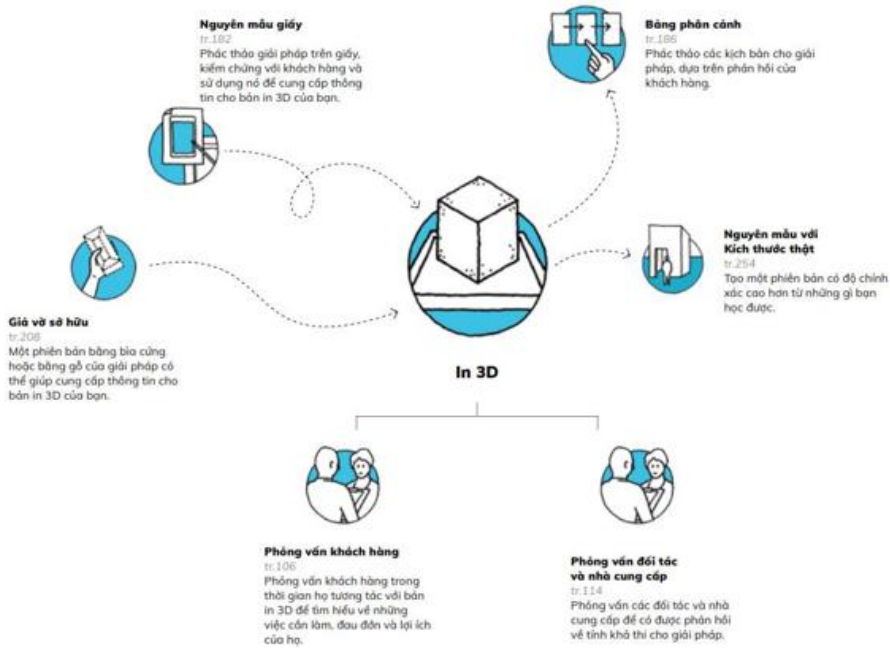
Bạn cần phải có khả năng mô hình hóa bản in 3D trong phần mềm, sau đó tạo ra nó bằng một máy in 3D. Một số phần mềm dễ học hơn so với những phần mềm khác, nhưng việc học sẽ khá khó nếu bạn không có nền tảng về thiết kế. Chúng tôi đề nghị bạn nên có sự giúp đỡ từ một chuyên gia về mô hình 3D. Nói đến máy in 3D, bạn khoan hãy vội đi mua ngay một cái. Tại các không gian sáng chế và hội thảo thường cho phép các thành viên được thuê máy in 3D để sử dụng.

Yêu cầu

Các phác thảo cho mẫu in

Trước khi lên kế hoạch cho việc tạo ra một bản in 3D, hãy đảm bảo rằng bạn đã dành thời gian cho việc kiểm chứng các thí nghiệm cần ít thời gian và độ chính xác hơn. Ví dụ: ít nhất bạn nên cho khách hàng xem qua các nguyên mẫu trên giấy để nhận phản hồi. Phản hồi đó sẽ cung cấp thông tin cho việc thiết kế và giải pháp của bạn. Điều này không nhất thiết có nghĩa là bạn sẽ thực hiện tất cả các thay đổi mà khách hàng yêu cầu.

BẮT CẶP


Nguyên mẫu giấy
tr.182
Phác thảo giải pháp trên giấy, kiểm chứng với khách hàng và sử dụng nó để cung cấp thông tin cho bản in 3D của bạn.
Bảng phân cảnh
tr.186
Phác thảo các kịch bản cho giải pháp, dựa trên phản hồi của khách hàng.
Nguyên mẫu với Kích thước thật
tr.254
Tạo một phiên bản có độ chính xác cao hơn từ những gì bạn học được.
Giá vỡ sở hữu
tr.208
Một phiên bản bằng bìa cứng hoặc bằng gỗ của giải pháp có thể giúp cung cấp thông tin cho bản in 3D của bạn.
In 3D
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Phỏng vấn khách hàng trong thời gian họ tương tác với bản in 3D để tìm hiểu về những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.
Phỏng vấn đối tác và nhà cung cấp
tr.114
Phỏng vấn các đối tác và nhà cung cấp để có được phản hồi về tính khả thi cho giải pháp.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

In 3D

In 3D với CubeSats

Cơ quan an ninh quốc gia

Cơ quan An ninh Quốc gia (NSA) là cơ quan đi đầu thế giới về mật mã học (nghệ thuật và khoa học tạo và bẻ mã) giúp bảo vệ thông tin an ninh nhạy cảm của quốc gia, ngay cả trong không gian! Nếu bạn giống như hầu hết mọi người, thì từ "vệ tinh" gợi lên hình ảnh của một vật thể có kích thước của một chiếc xe buýt nặng vài tấn và tiêu tốn hàng trăm triệu đô-la để quay quanh Trái đất trong nhiều năm.

Mặt khác, CubeSats là một loại vệ tinh mới hơn có kích thước chỉ 10cm × 10 cm × 11,35cm, nặng chưa đầy 2kg và sử dụng các bộ phận thương mại có-sẵn (off-the-shelf components). Một nhóm

Innovation Corps (Quân đoàn Đổi mới - I-Corps) từ NSA's Cybersecurity Solutions Group đã có ý tưởng tạo ra một loại thiết bị mã hóa mới để bảo mật liên lạc đường lên và đường xuống từ CubeSats. Giải pháp của họ có kích thước, trọng lượng, năng lượng và giá cả thấp hơn đáng kể so với các sản phẩm hiện có, được thiết kế và chứng nhận để sử dụng với các vệ tinh đắt tiền.

Giả thuyết

Nhóm NSA tin rằng…

Để chống lại sự thôi thúc của việc bắt đầu xây dựng một phiên bản đầu tiên của thiết bị mã hóa, những doanh nhân làm thuê (intrapreneurs) này đã "rời khỏi tòa nhà" để xác thực về mức độ khao khát của sản phẩm. Tìm kiếm nhu cầu rộng rãi về mã hóa CubeSats bởi các khách hàng bên ngoài, họ đã tìm cách xác định xem liệu họ có thể "thuyết phục" một số bên liên quan chủ chốt trong nội bộ, những người không may đã không nhìn thấy nhu cầu cho một giải pháp mới. Nếu chúng tôi có thể giúp họ thấy được sự cần thiết, nhóm tư duy như các doanh nhân, thì sau đó họ sẽ ủy quyền và tài trợ cho dự án của chúng tôi.

Thí nghiệm

Nhóm nghiên cứu đã sắp đặt một cách để giúp các bên liên quan nhanh chóng và thấy rõ sự cần thiết của một giải pháp mới. Sau một vài lần thất bại, nhóm và huấn luyện viên đã tự hỏi, liệu việc sử dụng máy in 3D để tạo ra một bản mô phỏng kích thước thật của CubeSats có thể giúp họ nhìn thấy nó hay không. Và họ đã thực hiện liền vào ngày hôm sau!

Bằng chứng

Bằng chứng

Các bên liên quan ngay lập tức thấy sự cần thiết của một giải pháp mới, sau khi thấy sản phẩm mã hóa được chứng nhận hiện tại sẽ không nhét vừa với mô hình in 3D!

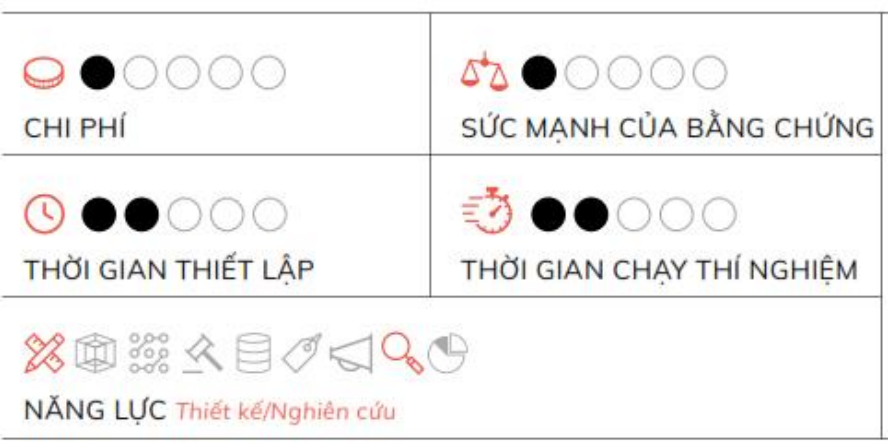
Hành động

Nhóm nghiên cứu đã được cung cấp nguồn lực và họ tự tin bắt đầu xây dựng giải pháp của mình và sẽ được thử nghiệm trên quỹ đạo vào năm 2019.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Nguyên mẫu giấy

Một giao diện được phác thảo trên giấy, và được thao tác bởi người khác để thể hiện các phản ứng của phần mềm đối với sự tương tác của khách hàng.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Nguyên mẫu giấy lý tưởng để nhanh chóng kiểm chứng khái niệm sản phẩm của bạn với khách hàng.

Nguyên mẫu giấy không lý tưởng để thay thế cho thí nghiệm về khả năng sử dụng phù hợp với khách hàng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định mục tiêu cho thí nghiệm nguyên mẫu giấy.

☐ Xác định đối tượng mục tiêu cho kiểm chứng, tốt nhất là với một nhóm không thể hiện rằng họ không thèm quan tâm đến giải pháp của bạn, cũng như biết sơ bối cảnh cho đề nghị của bạn.

☐ Viết kịch bản.

☐ Tạo các phác thảo nguyên mẫu giấy của bạn.

☐ Kiểm tra trong nội bộ để đảm bảo các bước hoạt động trôi chảy.

☐ Lên lịch cho các thí nghiệm nguyên mẫu giấy của bạn với trích dẫn của khách hàng.

Thực hiện

☐ Giải thích cho khách hàng rằng đây là một bài tập để nhận phản hồi của họ về điều bạn dự định cung cấp. Hãy chắc chắn họ hiểu rằng bạn coi trọng các thông tin mà họ cung cấp.

☐ Có một người thực hiện các cuộc phỏng vấn và tương tác với khách hàng.

☐ Một người khác ghi chú lại và đóng vai trò là người ghi chép.

☐ Kết thúc và cảm ơn những người tham gia.

Phân tích

☐ Đặt các nguyên mẫu giấy lên tường, đặt các ghi chú, quan sát và trích dẫn từ khách hàng xung quanh.

☐ Khách hàng bị mắc kẹt hoặc nhầm lẫn ở đâu?

☐ Họ đã phấn khích về điều gì?

☐ Sử dụng phản hồi này để cung cấp thông tin cho thí nghiệm tiếp theo, với trải nghiệm có độ chính xác cao hơn.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm nguyên mẫu giấy rất rẻ. Bạn đang phác thảo những giải pháp có thể và mô phỏng trải nghiệm bằng giấy. Nguyên mẫu giấy của bạn không nên là một nỗ lực đắt tiền. Nếu bạn mua giấy nến hoặc các ứng dụng để hỗ trợ quá trình này, thì có thể sẽ tốn thêm một khoản chi phí nhỏ.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một thí nghiệm nguyên mẫu giấy tương đối ngắn. Chỉ mất vài giờ đến vài ngày để tạo nguyên mẫu giấy. Bạn có thể sẽ cần nhiều thời gian để tìm kiếm khách hàng tham gia kiểm chứng hơn là cho việc tạo ra nguyên mẫu giấy.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy một thí nghiệm nguyên mẫu giấy cũng là từ một vài ngày đến một tuần. Bạn sẽ muốn nhanh chóng kiểm chứng nguyên mẫu giấy với các trích dẫn của khách hàng, để nhận phản hồi về giải pháp giá trị và các bước của giải pháp.

Sức mạnh của bằng chứng

●○○○○

Hoàn thành nhiệm vụ

Phần trăm hoàn thành nhiệm vụ

Thời gian hoàn thành nhiệm vụ

Việc hoàn thành nhiệm vụ bằng tay không nhất thiết là bằng chứng mạnh mẽ, nhưng nó sẽ cung cấp cho bạn cái nhìn thoáng qua về nơi mà khách hàng có thể bị nhầm lẫn.

●○○○○

Phản hồi của khách hàng

Các trích dẫn của khách hàng về giải pháp giá trị và tính hữu ích của giải pháp mà họ đang hình dung ra.

Các trích dẫn của khách hàng về nguyên mẫu giấy là bằng chứng tương đối yếu, nhưng có thể hữu ích trong việc cung cấp thông tin cho các thí nghiệm với độ chính xác cao hơn của bạn.

Năng lực

Thiết kế/Nghiên cứu

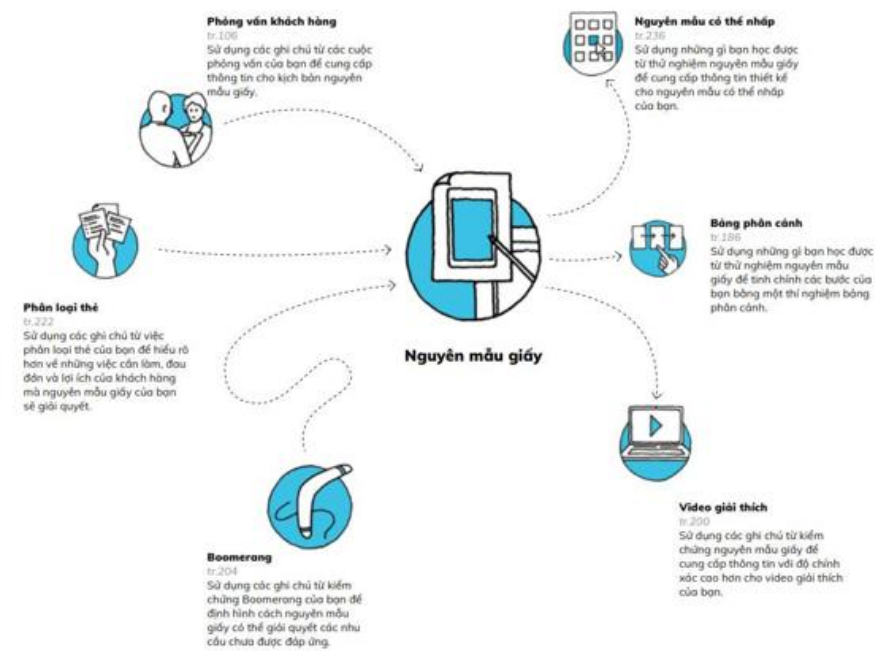
Ngoài trí tưởng tượng, bạn sẽ cần một số kỹ năng thiết kế để phác thảo sản phẩm, cũng như kỹ năng viết một kịch bản mạch lạc và ghi chép lại các phiên tương tác.

Yêu cầu

Một sản phẩm tưởng tượng

Thí nghiệm Nguyên mẫu giấy đòi hỏi rất nhiều trí tưởng tượng và sáng tạo. Bạn cần phải có khả năng phác thảo các bước của sản phẩm và mô phỏng theo một cách thủ công các tương tác của khách hàng. Điều này đòi hỏi bạn phải suy nghĩ trước về các trải nghiệm, trước khi đưa nó ra cho khách hàng tiềm năng.

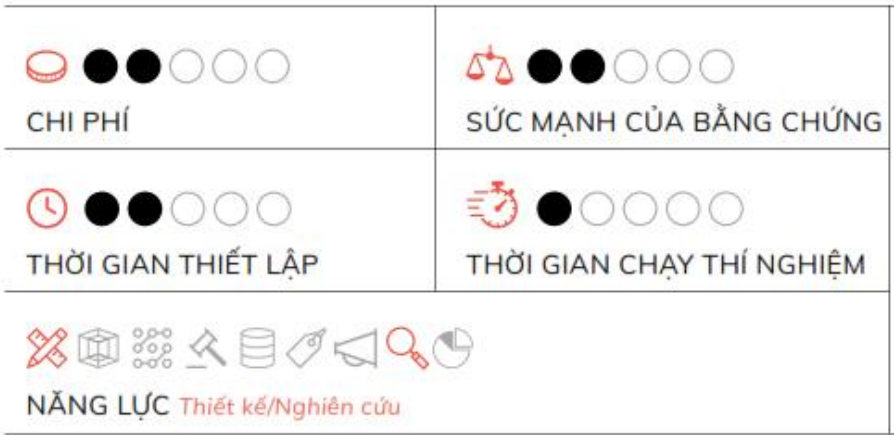
BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các ghi chú từ các cuộc phỏng vấn của bạn để cung cấp thông tin cho kịch bản nguyên mẫu giấy.
Nguyên mẫu có thể nhập
tr.236
Sử dụng những gì bạn học được từ thử nghiệm nguyên mẫu giấy để cung cấp thông tin thiết kế cho nguyên mẫu có thể nhập của bạn.
Bảng phân cảnh
tr.186
Sử dụng những gì bạn học được từ thử nghiệm nguyên mẫu giấy để tinh chỉnh các bước của bạn bằng một thí nghiệm bảng phân cảnh.
Phân loại thẻ
tr.222
Sử dụng các ghi chú từ việc phân loại thẻ của bạn để hiểu rõ hơn về những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng mà nguyên mẫu giấy của bạn sẽ giải quyết.
Nguyên mẫu giấy
Video giải thích
tr.200
Sử dụng các ghi chú từ kiểm chứng nguyên mẫu giấy để cung cấp thông tin với độ chính xác cao hơn cho video giải thích của bạn.
Boomerang
tr.204
Sử dụng các ghi chú từ kiểm chứng Boomerang của bạn để định hình cách nguyên mẫu giấy có thể giải quyết các nhu cầu chưa được đáp ứng.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Bảng phân cảnh

Những minh họa được hiển thị theo trình tự cho mục đích trực quan hóa một trải nghiệm tương tác.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Bảng phân cảnh lý tưởng cho các kịch bản động não về các đề xuất và giải pháp giá trị khác nhau với khách hàng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Thu thập những vật tư bạn cần: giấy, giấy poster, bút, và nhãn ghi chú.

☐ Đặt một phòng có nhiều không gian trên tường và trên bàn.

☐ Xác định phân khúc khách hàng và giải pháp giá trị tổng thể.

☐ Mời các thành viên trong nhóm của bạn và lên lịch cho phiên tương tác.

Thực hiện

☐ Yêu cầu các thành viên trong nhóm động não để cho ra được từ 8 -12 giải pháp giá trị thay thế.

☐ Phác thảo bảng phân cảnh trên giấy poster, mô tả cách khách hàng sẽ trải nghiệm giải pháp giá trị.

☐ Ghi lại các trích dẫn từ khách hàng, những việc cần làm, đau đớn và lợi ích được khách hàng đề cập đến cho từng kịch bản.

☐ Có một người vẽ minh họa (illustrator) giúp trực quan hóa các trải nghiệm của khách hàng, mỗi kịch bản tương ứng một minh họa duy nhất.

Phân tích

☐ Xem lại các ghi chú của bạn với nhóm.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị của bạn hoặc tạo những phiên bản mới dựa trên những gì bạn học được.

☐ Sử dụng bản phác thảo của bạn trong các cuộc phỏng vấn khách hàng.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm bảng phân cảnh tương đối rẻ. Nếu bạn dẫn giảng cho hoạt động này thông qua buổi gặp mặt trực tiếp, thì bạn sẽ cần rất nhiều không gian trên tường, bút đánh dấu và giấy poster. Nếu bạn dẫn giảng hoạt động từ xa qua video, thì bạn sẽ cần phần mềm bảng trắng ảo có giá rẻ hoặc miễn phí.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho hoạt động bảng phân cảnh tương đối ngắn. Bạn cần thu thập các vật tư cho buổi thí nghiệm và tuyển dụng khách hàng.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho hoạt động bảng phân cảnh là vài giờ. Bạn sẽ dẫn giảng hoạt động diễn ra cùng với khách hàng để minh họa các giải pháp giá trị và kịch bản.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

Việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích khách hàng

Những minh họa về kịch bản khách hàng, về cách họ trải nghiệm các giải pháp giá trị khác nhau.

Top ba việc cần làm, đau đớn, và lợi ích. Các chủ đề của việc cần làm, đau đớn, và lợi ích.

Các minh họa là bằng chứng tương đối yếu, vì chúng được thực hiện trong môi trường phòng thí nghiệm. Tuy nhiên, những điều này có thể giúp cung cấp thông tin cho các thí nghiệm tính năng tập trung vào hành động và có độ chính xác cao hơn.

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng

Lưu ý các trích dẫn bổ sung từ khách hàng, không giới hạn trong việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

Các trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích cho bối cảnh và những hiểu biết định tính cho các thí nghiệm sắp tới.

Năng lực

Thiết kế/nghiên cứu

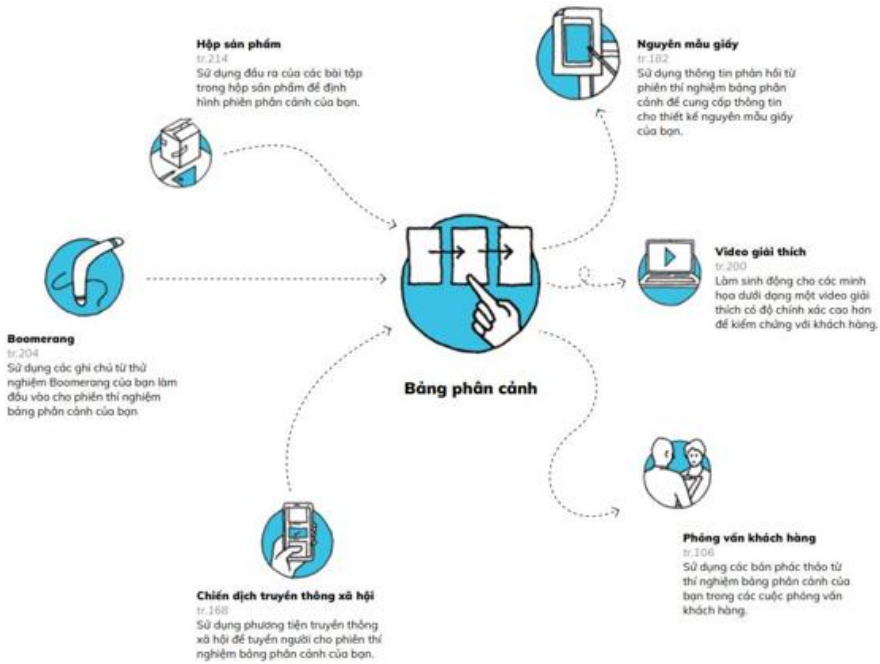
Hầu như bất cứ ai cũng có thể dẫn giảng cho một thí nghiệm bảng phân cảnh, chỉ cần bạn dành ra chút thời gian cho việc thực hành. Sẽ hữu ích nếu nhóm của bạn có khả năng thiết kế và nghiên cứu.

Yêu cầu

Phân khúc khách hàng

Bảng phân cảnh hoạt động tốt nhất nếu bạn đã có một phân khúc khách hàng cụ thể. Có nghĩa là thí nghiệm này giúp bạn trực quan hóa nhiều trải nghiệm tương tác khác nhau, nhưng chúng có thể quá rộng nếu bạn không tập trung trước vào phân khúc khách hàng.

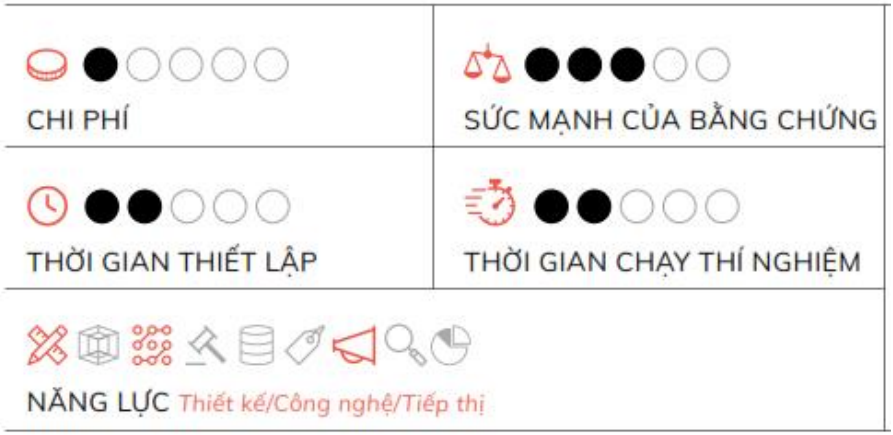
BẮT CẶP


Hộp sản phẩm
tr.214
Sử dụng đầu ra của các bài tập trong hộp sản phẩm để định hình phiên phân cảnh của bạn.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Sử dụng thông tin phản hồi từ phiên thí nghiệm bảng phân cảnh để cung cấp thông tin cho thiết kế nguyên mẫu giấy của bạn.
Boomerang
tr.204
Sử dụng các ghi chú từ thử nghiệm Boomerang của bạn làm đầu vào cho phiên thí nghiệm bảng phân cảnh của bạn
Bảng phân cảnh
Video giải thích
tr.200
Làm sinh động cho các minh họa dưới dạng một video giải thích có độ chính xác cao hơn để kiểm chứng với khách hàng.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các bản phác thảo từ thí nghiệm bảng phân cảnh của bạn trong các cuộc phỏng vấn khách hàng.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để tuyển người cho phiên thí nghiệm bảng phân cảnh của bạn.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Bảng dữ liệu

Một trang in giấy hoặc kỹ thuật số với các thông số kỹ thuật của giải pháp giá trị của bạn.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Bảng dữ liệu là lý tưởng để chắt lọc các thông số kỹ thuật của bạn vào một trang duy nhất, giúp kiểm chứng với khách hàng và các đối tác chính.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định giải pháp giá trị và thông số kỹ thuật của giải pháp.

☐ Tạo bảng dữ liệu của bạn.

☐ Nguồn khách hàng, các đối tác quan trọng và lên lịch phỏng vấn.

Thực hiện

☐ Hiển thị bảng dữ liệu cho khách hàng.

☐ Một người trong nhóm tiến hành phỏng vấn.

☐ Một người khác trong nhóm ghi chú về các trích dẫn, việc cần làm, đau đớn, lợi ích và ngôn ngữ cơ thể của khách hàng.

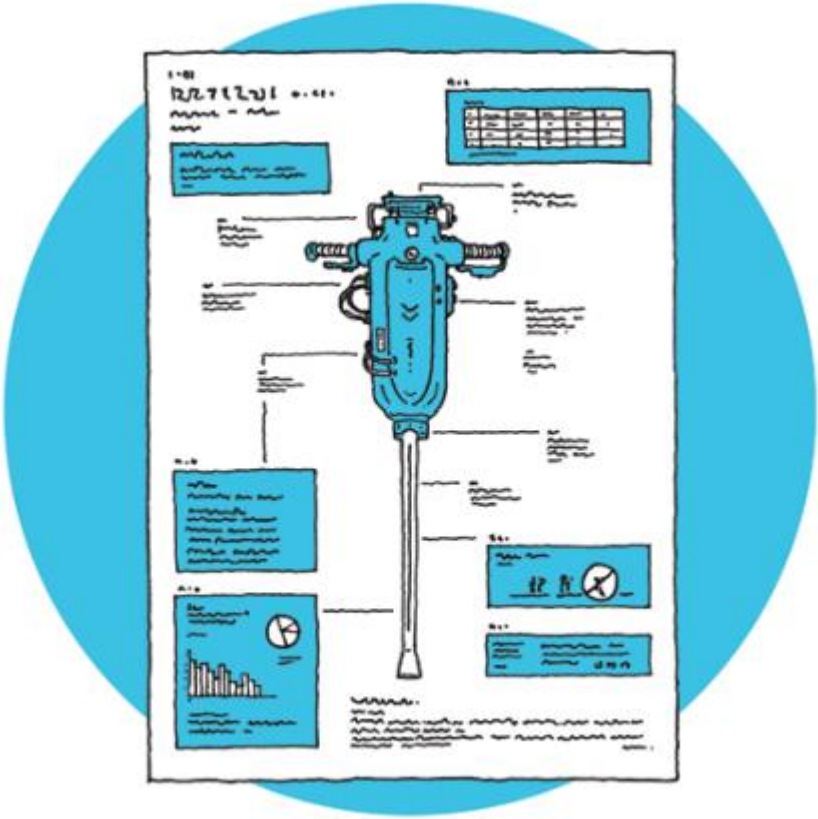
☐ Kết thúc cuộc phỏng vấn bằng cách hỏi xem liệu bạn có thể liên hệ lại với họ trong tương lai về các giải pháp có độ chính xác cao hơn không, hoặc khi giải pháp đã sẵn sàng để bán.

Phân tích

☐ Xem lại ghi chú của bạn với nhóm.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị dựa trên những gì bạn học được.

☐ Sử dụng những gì bạn đã học để tinh chỉnh và cung cấp thông tin cho các thí nghiệm có độ chính xác cao hơn.



Các kết nối

☐ Sử dụng giải pháp giá trị từ Bản đồ giá trị để làm tiêu đề của bạn.

☐ Bao gồm thông tin về sản phẩm/dịch vụ từ Bản đồ giá trị của bạn.

☐ Mở rộng về thông số kỹ thuật của sản phẩm/dịch vụ và minh họa các chi tiết.

☐ Bao gồm thông tin về ba lợi ích quan trọng nhất từ Bản đồ giá trị của bạn.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho một bảng dữ liệu là rất rẻ. Nếu nó là một bảng dữ liệu trên giấy, bạn sẽ cần bộ xử lý văn bản hoặc phần mềm văn phòng để tạo ra một trang tài liệu và in nó. Nếu nó là dạng tập tin kỹ thuật số, thì bạn sẽ cần phần mềm web cơ bản để gắn các thông số kỹ thuật vào trang web hoặc email của bạn.

Thời gian thiết lập

Thời gian để thiết lập và tạo bảng dữ liệu là vài giờ đến một ngày. Điều này bao gồm thời gian cần thiết để bạn thu thập các thông số kỹ thuật và định dạng chúng cho đúng. Bạn sẽ cần tuyển khách hàng và các đối tác then chốt nếu bạn có dự định trình bày bảng dữ liệu một cách trực tiếp.

Thời gian chạy thí nghiệm

Việc kiểm chứng bảng dữ liệu của bạn với khách hàng và các đối tác then chốt thường diễn ra nhanh chóng và chỉ mất khoảng 15 phút cho mỗi lần.

Sức mạnh của bằng chứng

Phản hồi của khách hàng

Phản hồi của đối tác

Các trích dẫn của khách hàng và đối tác khi xem xét bảng dữ liệu.

Các phản hồi là bằng chứng có độ tin cậy yếu nhưng nhìn chung chúng có ích cho những bài học sâu về định tính.

Năng lực

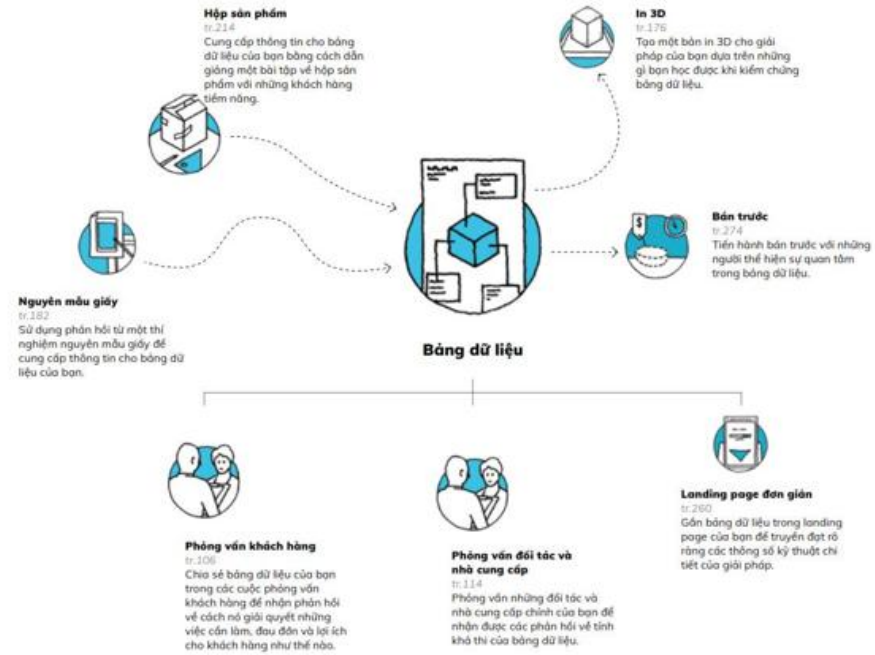
Thiết kế/nghiên cứu

Bảng dữ liệu yêu cầu các kỹ năng thiết kế cơ bản để truyền đạt hiệu quả thông tin về giải pháp giá trị và thông số kỹ thuật. Bạn cần bao gồm thông tin về giải pháp giá trị và các thông số kỹ thuật của giải pháp, cũng như nguồn khách hàng và/hoặc đối tác then chốt của bạn.

Yêu cầu

Một bảng dữ liệu sẽ yêu cầu bạn phải có các thông số kỹ thuật và một giải pháp giá trị cụ thể. Bạn sẽ muốn suy nghĩ xem cách thức hoạt động của chúng về mặt kỹ thuật và lợi ích là gì trước khi tạo ra một bảng dữ liệu. Bạn cần có hình dung trước trong đầu về trích dẫn của khách hàng hoặc đối tác then chốt phù hợp cho mục đích kiểm chứng.

BẮT CẶP


Hộp sản phẩm
tr.214
Cung cấp thông tin cho bảng dữ liệu của bạn bằng cách dẫn giảng một bài tập về hộp sản phẩm với những khách hàng tiềm năng.
In 3D
tr.176
Tạo một bản in 3D cho giải pháp của bạn dựa trên những gì bạn học được khi kiểm chứng bảng dữ liệu.
Bán trước
tr.274
Tiến hành bán trước với những người thể hiện sự quan tâm trong bảng dữ liệu.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Sử dụng phản hồi từ một thí nghiệm nguyên mẫu giấy để cung cấp thông tin cho bảng dữ liệu của bạn.
Bảng dữ liệu
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Chia sẻ bảng dữ liệu của bạn trong các cuộc phỏng vấn khách hàng để nhận phản hồi về cách nó giải quyết những việc cần làm, đau đớn và lợi ích cho khách hàng như thế nào.
Phỏng vấn đối tác và nhà cung cấp
tr.114
Phỏng vấn những đối tác và nhà cung cấp chính của bạn để nhận được các phản hồi về tính khả thi của bảng dữ liệu.
Landing page đơn giản
tr.260
Gắn bảng dữ liệu trong landing page của bạn để truyền đạt rõ ràng các thông số kỹ thuật chi tiết của giải pháp.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Tài liệu quảng cáo

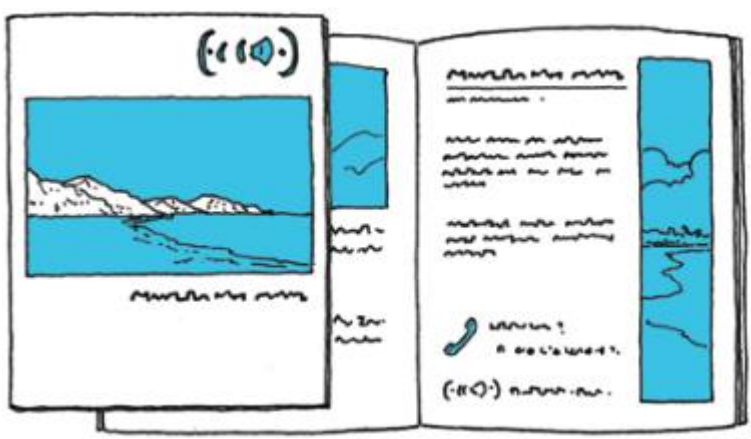
Mô phỏng bằng tài liệu in ấn về giải pháp giá trị tưởng tượng của bạn.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Tiếp thị/Nghiên cứu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Tài liệu quảng cáo là lý tưởng để kiểm chứng giải pháp giá trị của bạn trực tiếp với những khách hàng khó tìm thấy trên trực tuyến.

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Thiết kế tài liệu quảng cáo của bạn, sử dụng các kết nối từ Khung giải pháp giá trị.

☐ Lên kế hoạch về nơi tìm kiếm trích dẫn của khách hàng.

Thực hiện

☐ Cho khách hàng xem tài liệu quảng cáo.

☐ Một người trong nhóm tiến hành phỏng vấn.

☐ Một người khác trong nhóm ghi chú về các trích dẫn, việc cần làm, đau đớn, lợi ích và ngôn ngữ cơ thể của khách hàng.

☐ Đếm xem có bao nhiêu người xem tài liệu quảng cáo và bao nhiêu người chấp nhận nó.

☐ Kết thúc cuộc phỏng vấn, nói cho khách hàng biết rằng nếu họ muốn tìm hiểu thêm hoặc mua hàng, hãy liên hệ với bạn bằng cách sử dụng thông tin trên tài liệu quảng cáo.

Phân tích

☐ Xem lại các ghi chú của bạn với nhóm.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị dựa trên những gì bạn học được.

☐ Theo dõi số lượng người liên lạc với bạn từ thông tin trên tài liệu quảng cáo.

☐ Sử dụng những gì bạn học được để tinh chỉnh và cung cấp thông tin cho các thí nghiệm có độ chính xác cao hơn.

Các kết nối

☐ Giải pháp giá trị được lấy từ Bản đồ giá trị của bạn.

☐ Giải pháp đến từ Bản đồ giá trị của sản phẩm và dịch vụ. Định vị điều này theo giải pháp giá trị để khách hàng hiểu bạn sẽ chuyển giao giá trị ấy đến họ như thế nào.

☐ Thông tin về đau đớn của khách hàng đến từ hồ sơ khách hàng của bạn. Chọn lấy ba nỗi đau được bình chọn nhiều nhất từ khung giải pháp và đưa chúng vào bên trong tài liệu quảng cáo.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí để làm tài liệu quảng cáo dạng in ấn sẽ thấp nếu bạn có thể sử dụng một bộ xử lý văn bản và có các kỹ năng thiết kế cơ bản. Chi phí sẽ tăng lên nếu bạn quyết định thuê một cơ quan hoặc nhà thiết kế chuyên nghiệp bên ngoài trong việc làm tài liệu quảng cáo cho bạn.

Thời gian thiết lập

Nếu bạn có kỹ năng, một cuốn tài liệu quảng cáo chỉ cần 1-2 ngày để làm. Điều này bao gồm thời gian cần thiết để xác định các giả thuyết cho tài liệu, lấy các khái niệm từ Khung giải pháp giá trị của bạn, viết nội dung và đưa phần đồ họa vào. Trường hợp bạn không có kỹ năng, thời gian có thể sẽ mất từ 1-2 tuần.

Thời gian chạy thí nghiệm

Việc kiểm chứng tài liệu của bạn với khách hàng thường nhanh chóng và chỉ mất khoảng 15 phút. Tài liệu quảng cáo của bạn có thể được sử dụng cho các cuộc phỏng vấn ở bất cứ nơi nào khách hàng của bạn được tìm thấy bên ngoài môi trường trực tuyến, cho dù đó là trên đường phố, quán cà phê hoặc tại một hội nghị.

Sức mạnh của bằng chứng

 # lượt xem tài liệu quảng cáo

 # lượt nhận tài liệu quảng cáo

 # lượng phỏng vấn

 # lượng những người liên hệ với bạn

% Tỷ lệ chuyển đổi qua email

% Tỷ lệ chuyển đổi qua điện thoại

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi bằng cách lấy số người được phát tài liệu quảng cáo chia cho số người đã thực hiện hành động = tỷ lệ chuyển đổi.

Tỷ lệ chuyển đổi qua tài liệu quảng cáo khác nhau tùy theo ngành và phân khúc; tuy nhiên, nếu bạn nhắm mục tiêu vào một phân khúc rất cụ thể cho tài liệu quảng cáo của mình, thì bạn nên tìm kiếm một tín hiệu mạnh với tỷ lệ là 15% trở lên cho việc chuyển đổi sang yêu cầu hành động (call-to-action).

Khi khách hàng thực hiện hành động để tiếp cận, thì đó là một tín hiệu tốt rằng bạn đang đi đúng hướng. Điều này khác với landing page nơi mọi người để lại email của mình. Với một cuốn tài liệu quảng cáo có lời kêu gọi hành động, từ phía khách hàng, họ sẽ chủ động hơn trong việc mang tập tài liệu về nhà, đọc qua nó và sau đó gọi điện hoặc gửi email cho bạn để tìm hiểu thêm về giải pháp

giá trị mà bạn đang cung cấp.

Năng lực

Tiếp thị/nghiên cứu

Thí nghiệm tài liệu quảng cáo yêu cầu bạn có kỹ năng thiết kế để tạo ra trải nghiệm hình ảnh hấp dẫn, với hình ảnh và kiểu dáng chất lượng cao. Nếu không thể làm như vậy, bạn có thể sẽ tạo kết quả sai (false negatives) trong việc kiểm chứng - nghĩa là mọi người sẽ không tin rằng giải pháp giá trị của bạn là thật. Các khía cạnh quan trọng khác của tài liệu quảng cáo là về nội dung. Bạn cần phải có khả năng viết những câu rõ ràng, súc tích và đồng cảm được với khách hàng của bạn.

Yêu cầu

Kế hoạch đạt được

Tài liệu quảng cáo khác với các thí nghiệm kỹ thuật số trực tuyến - bạn cần phải tương tác trực tiếp với mọi người để phân phối chúng. Hãy lên kế hoạch cho những gì bạn đang cố gắng để đạt được và nơi để tìm kiếm các khách hàng của bạn trước khi hoàn tất một tập tài liệu quảng cáo. Động não về những nơi bạn có thể đến, chẳng hạn như:

• Hội nghị.

• Buổi gặp gỡ.

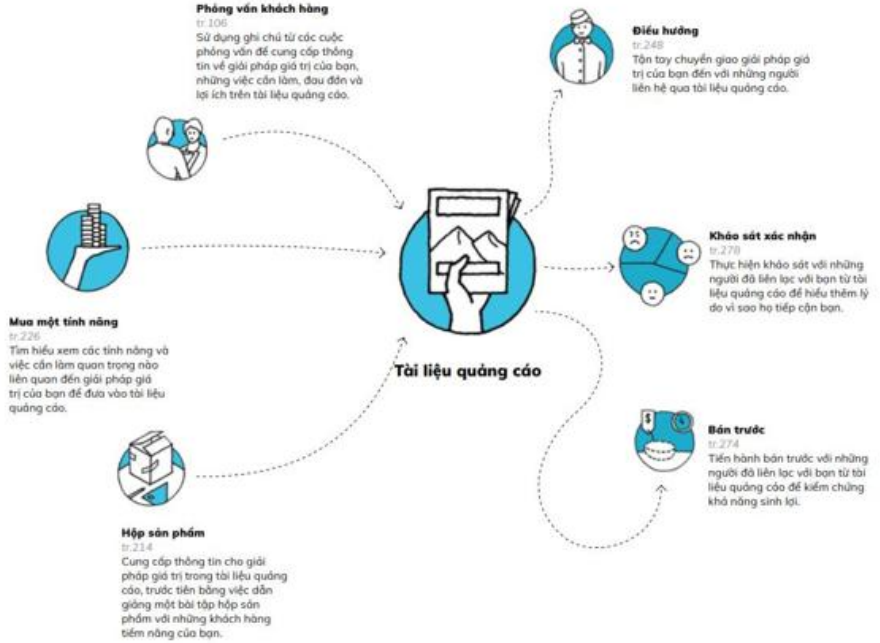
• Sự kiện.

• Quán cà phê.

• Cửa hàng.

• Đến tận nhà.

BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng ghi chú từ các cuộc phỏng vấn để cung cấp thông tin về giải pháp giá trị của bạn, những việc cần làm, đau đớn và lợi ích trên tài liệu quảng cáo.
Điều hướng
tr.248
Tận tay chuyển giao giải pháp giá trị của bạn đến với những người liên hệ qua tài liệu quảng cáo.
Khảo sát xác nhận
tr.278
Thực hiện khảo sát với những người đã liên lạc với bạn từ tài liệu quảng cáo để hiểu thêm lý do vì sao họ tiếp cận bạn.
Mua một tính năng
tr.226
Tìm hiểu xem các tính năng và việc cần làm quan trọng nào liên quan đến giải pháp giá trị của bạn để đưa vào tài liệu quảng cáo.
Tài liệu quảng cáo
Bán trước
tr.274
Tiến hành bán trước với những người đã liên lạc với bạn từ tài liệu quảng cáo để kiểm chứng khả năng sinh lợi.
Hộp sản phẩm
tr.214
Cung cấp thông tin cho giải pháp giá trị trong tài liệu quảng cáo, trước tiên bằng việc dẫn giảng một bài tập hộp sản phẩm với những khách hàng tiềm năng của bạn.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

TÀI LIỆU QUẢNG CÁO

Một loại bảo hiểm mới

Công ty Bảo hiểm Farm & Ranch

American Family Insurance là một công ty bảo hiểm tương hỗ tư nhân tập trung vào tài sản, thương vong và bảo hiểm ô tô. Là một công ty bảo hiểm, họ hiểu rất rõ về rủi ro và không muốn xây dựng các dịch vụ bảo hiểm phức tạp mà không ai muốn mua. Trong ví dụ này, bộ phận thương mại Farm Ranch đang tìm kiếm sự phù hợp cho các dịch vụ bảo vệ rủi ro trong thị trường mới.

Trước đây, nhóm này đã sử dụng quảng cáo Facebook/Google để hướng lượng truy cập đến landing page, đây là một sự kết hợp tuyệt vời nhưng rất khó để nhắm mục tiêu vào những người nông dân bằng kênh trực tuyến và nhóm đã không nhận được đủ các

bài học định tính (qualitative). Vì vậy, họ quyết định sử dụng cách thức truyền thống và đến gặp trực tiếp mọi người tại một hội nghị nông dân lớn.

Giả thuyết

Đội ngũ Farm & Ranch tin rằng...

Chúng tôi tin rằng nông dân mong muốn một loại hình bảo vệ rủi ro tài chính/bảo hiểm mới.

Thí nghiệm

Sử dụng cách truyền thống với tài liệu quảng cáo vật lý.

Nhóm nghiên cứu đã đi đến một triển lãm thương mại nông nghiệp ở Missouri và phát những cuốn tài liệu quảng cáo chuyên nghiệp với một đề xuất và giải pháp giá trị được xác định rõ ràng. Họ đã đưa ra một yêu cầu hành động, bằng cách liên lạc với nhóm thông qua một cuộc gọi điện thoại hoặc email để biết thêm thông tin.

Nhóm nghiên cứu sàng lọc các hộ chăn nuôi gia súc và ngô cỡ nhỏ/vừa.

Số liệu mục tiêu mà họ nhắm đến là 20% nông dân (nông dân nhỏ hoặc trung bình hoặc nông dân trồng ngô) sẽ chủ động và gọi điện thoại hoặc gửi email.

Bằng chứng

Chuyển đổi thông qua việc sử dụng tài liệu quảng cáo.

15% nông dân mục tiêu nhận tài liệu quảng cáo đã gọi hoặc gửi email yêu cầu thêm thông tin.

Những kiến thức mang tính chất định tính trong việc nói chuyện với nông dân và nhận được phản ứng với tài liệu quảng cáo trong

các cuộc đối thoại trực tiếp.

Bài học sâu

Phân khúc những kiểu nông dân khác nhau cho một giải pháp giá trị mạnh mẽ hơn.

Dựa trên số liệu và cảm xúc trong các cuộc trò chuyện cho thấy đau đớn của người nông dân chăn nuôi gia súc dường như lớn hơn so với nông dân trồng ngô.

Cách người nông dân hiện nay sử dụng để giải quyết vấn đề là đến ngân hàng và nhận một khoản vay/hạn mức tín dụng khác nhưng điều đó mang đến rủi ro cho họ.

Một số nông dân tập trung vào các ngân hàng/công đoàn tín dụng đã có sự quan tâm đến khái niệm này. Nhóm nghiên cứu có thể xem thông tin này như một kênh để khám phá.

Hành động

Thu hẹp trong những người nông dân chăn nuôi gia súc.

Nhóm nghiên cứu đã tinh chỉnh các giải pháp giá trị và tiếp thị để cụ thể hơn cho nông dân chăn nuôi gia súc. Tiếp theo, họ chạy lại thí nghiệm để xem liệu việc tập trung vào phân khúc khách hàng thích hợp hơn có nhận được tín hiệu xác nhận có tính quyết định hơn không.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Video giải thích

Một đoạn video ngắn tập trung vào việc giải thích một ý tưởng kinh doanh theo cách đơn giản, lôi cuốn và hấp dẫn.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Video giải thích là thí nghiệm lý tưởng cho việc giải thích một cách nhanh chóng về giải pháp giá trị của bạn cho một số lượng lớn khách hàng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Viết kịch bản cho video giải thích của bạn.

☐ Sử dụng các mối liên hệ từ Khung giải pháp giá trị của bạn để cung cấp thông tin cho nội dung kịch bản và hình ảnh.

☐ Tạo video giải thích của bạn.

☐ Tải video lên một nền tảng truyền thông xã hội, nền tảng video, email hoặc landing page.

☐ Kiểm tra xem các công cụ phân tích video và liên kết yêu cầu hành động có hoạt động không.

Thực hiện

☐ Đưa video của bạn tiếp cận đến với công chúng.

☐ Hướng lượng truy cập đến video của bạn.

☐ Nếu được phép bình luận, hãy trả lời người xem về những câu hỏi của họ dành cho giải pháp.

Phân tích

☐ Video nhận được bao nhiêu lượt xem và chia sẻ?

☐ Tỷ lệ nhấp chuột của bạn là bao nhiêu?

☐ Có phải những người đến landing page của bạn là từ video chuyển đổi sang không?

☐ Sử dụng những gì bạn học được để điều chỉnh nội dung video. Việc có những phiên bản video khác nhau là điều thường diễn ra, tùy thuộc vào khách hàng và nền tảng mục tiêu của bạn.

Các kết nối

☐ Dẫn dắt bằng nỗi đau lớn nhất của khách hàng trong hồ sơ khách hàng.

☐ Giới thiệu giải pháp từ bản đồ giá trị cho nỗi đau đó.

☐ Minh họa lợi ích từ hồ sơ khách hàng bạn nhận được khi nỗi đau được giải quyết.

☐ Kết lại bằng một liên kết yêu cầu hành động để đánh giá mức độ khao khát.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí để chạy một video giải thích tương đối rẻ, nhưng có thể nhanh chóng trở nên đắt đỏ tùy thuộc vào giá trị sản xuất. Có nhiều sản phẩm sẽ cho phép bạn tạo một video giải thích có chất lượng đủ dùng, nhưng nếu bạn muốn nổi bật, thì có thể sẽ cần thêm một khoản chi phí để thực hiện việc quay phim một cách chuyên nghiệp. Bạn cũng nên xem xét cách bạn sử dụng để hướng lượng truy cập đến với video giải thích, như một phần chi phí.

Thời gian thiết lập

Những video giải thích tốt thường mất vài ngày hoặc vài tuần để thiết lập. Bạn sẽ cần phải suy nghĩ cách truyền đạt sao cho rõ ràng về giải pháp giá trị của bạn, cách viết một kịch bản, thực hiện qua nhiều lượt và chỉnh sửa.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho các video giải thích là tương đối dài, từ vài tuần đến vài tháng, trừ

khi video có lan truyền nhanh (viral). Các video lan truyền nhận được nhiều tiếng vang, nhưng chúng chỉ là những trường hợp ngoại lệ. Đa phần các video giải thích đòi hỏi rất nhiều công sức để thu hút được lượng truy cập, bao gồm cả việc sử dụng quảng cáo có trả tiền cũng như các phương tiện truyền thông xã hội.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

 # lượt xem duy nhất

Bạn nhận được bao nhiêu lượt xem duy nhất và từ nguồn giới thiệu nào.

 # lượt chia sẻ

Có bao nhiêu lượt chia sẻ video và thông qua nền tảng nào.

Lượt xem và chia sẻ là những bằng chứng tương đối yếu.

●●●○○

 # lần nhấp chuột

Tỷ lệ nhấp chuột = số lần nhấp mà video của bạn nhận được chia cho số lượt xem.

Nhấp chuột là bằng chứng mạnh hơn, bởi vì mọi người đang nhấp vào để tìm hiểu thêm.

●●○○○

Bình luận

Nhận xét của người xem về video liên quan đến tính khả dụng, giá cả và cách thức hoạt động của nó.

Các nhận xét là bằng chứng tương đối yếu nhưng đôi khi tốt cho những bài học định tính.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ

Bạn cần có khả năng viết một kịch bản hấp dẫn cho video giải thích, tạo video, chỉnh sửa video, sau đó chia sẻ và quảng bá nó đến đối tượng mục tiêu của bạn. Video giải thích sẽ cần một lời yêu cầu hành động rõ ràng, thường là ở cuối, để khuyến khích đối tượng của bạn nhấp vào và tìm hiểu thêm.

Yêu cầu

Lượng truy cập

Video giải thích cần lượng truy cập để tạo ra bằng chứng, bất kể chúng tồn tại trên một nền tảng lưu trữ video hay landing page. Thu hút lượng truy cập đến video giải thích của bạn bằng cách sử dụng:

• Quảng cáo trực tuyến.

• Các chiến dịch truyền thông xã hội.

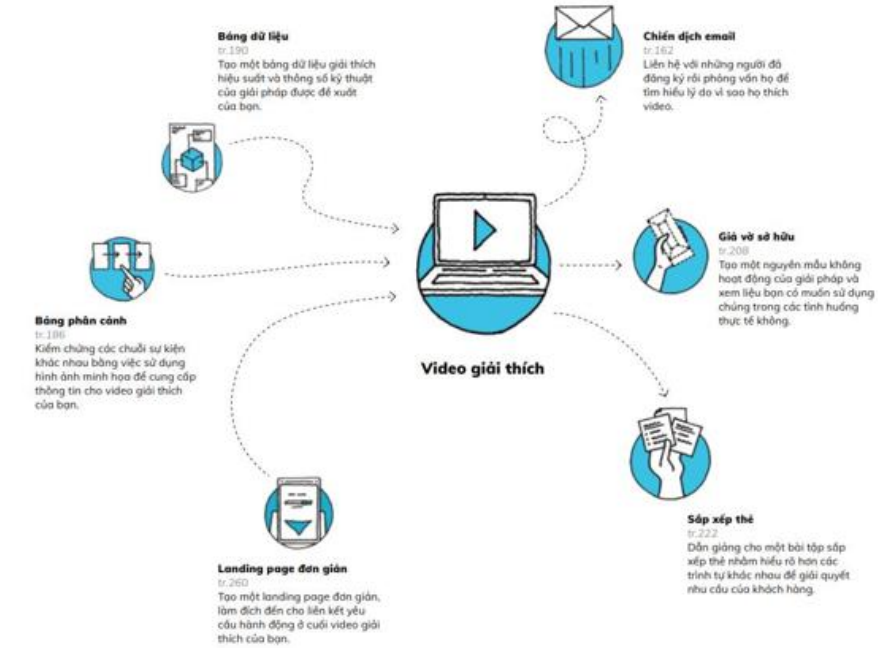
• Chiến dịch email.

• Chuyển hướng lượng truy cập hiện có.

• Truyền miệng

• Diễn đàn thảo luận.

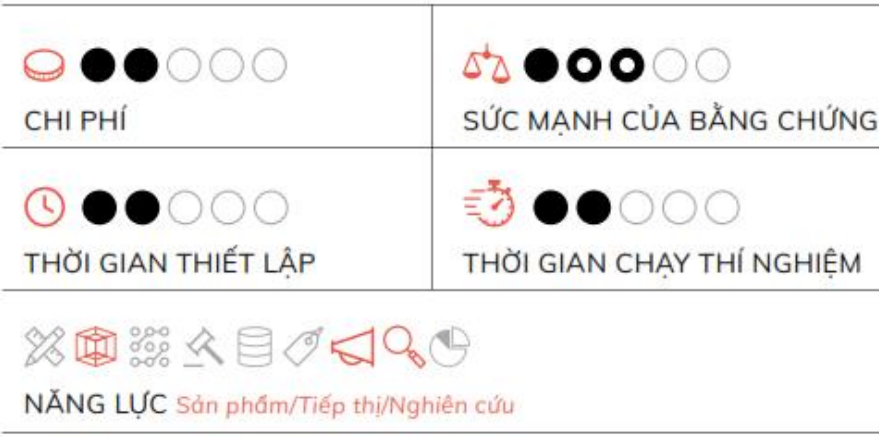
BẮT CẶP


Bảng dữ liệu
tr.190
Tạo một bảng dữ liệu giải thích hiệu suất và thông số kỹ thuật của giải pháp được đề xuất của bạn.
Chiến dịch email
tr.162
Liên hệ với những người đã đăng ký rồi phỏng vấn họ để tìm hiểu lý do vì sao họ thích video.
Bảng phân cảnh
tr.186
Kiểm chứng các chuỗi sự kiện khác nhau bằng việc sử dụng hình ảnh minh họa để cung cấp thông tin cho video giải thích của bạn.
Video giải thích
Giá vờ sở hữu
tr.208
Tạo một nguyên mẫu không hoạt động của giải pháp và xem liệu bạn có muốn sử dụng chúng trong các tình huống thực tế không.
Sắp xếp thẻ
tr.222
Dẫn giảng cho một bài tập sắp xếp thẻ nhằm hiểu rõ hơn các trình tự khác nhau để giải quyết nhu cầu của khách hàng.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản, làm đích đến cho liên kết yêu cầu hành động ở cuối video giải thích của bạn.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Boomerang

Thực hiện việc kiểm chứng với khách hàng dựa trên một sản phẩm hiện có của đối thủ cạnh tranh, để thu thập các bài học sâu về giải pháp giá trị.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Boomerang lý tưởng cho việc tìm kiếm những nhu cầu chưa được đáp ứng với khách hàng tiềm năng trong một thị trường sẵn có, mà không cần phải xây dựng nên bất cứ điều gì mới.

Boomerang không lý tưởng cho việc gỡ bỏ thương hiệu và kiểm chứng một sản phẩm như thể nó là sản phẩm của chính bạn.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định một sản phẩm để kiểm chứng các nhu cầu chưa được đáp ứng và liên quan đến ý tưởng của bạn.

☐ Tạo một kịch bản cho việc kiểm chứng khách hàng.

☐ Tuyển dụng những khách hàng đồng ý với việc tham gia kiểm chứng sản phẩm và cho phép được ghi âm.

☐ Lên lịch các phiên Boomerang.

☐ Chuẩn bị địa điểm thực hiện thí nghiệm Boomerang với một sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

Thực hiện

☐ Chia sẻ kịch bản và giải thích mục tiêu.

☐ Ghi lại phiên và ghi chú lại những gì khách hàng nói, họ bị mắc kẹt ở đâu và mất bao lâu để họ hoàn thành nhiệm vụ.

☐ Kết thúc và cảm ơn những người tham gia.

Phân tích

☐ Xem lại các ghi chú của bạn cùng với cả nhóm.

• Những nhiệm vụ nào còn dang dở? Nhiệm vụ nào mất nhiều thời gian nhất? Nhiệm vụ nào gây thất vọng nhất?

☐ Tạo một Khung giải pháp giá trị cho đối thủ chỉ ra chỗ họ bị sai lệch.

☐ Sử dụng thông tin này để cung cấp cho các thí nghiệm sắp tới của bạn để tìm hiểu thêm.

Những rủi ro trong việc đổi nhãn hiệu (Rebranding) các sản phẩm của đối thủ thành nhãn hiệu của bạn.

Theo thời gian, chúng tôi đã quan sát các kiểm chứng Boomerang và các biến thể của nó, đôi khi được gọi là Imposter Judo. Mặc dù, đôi khi, các kỹ thuật này rất khác nhau trong định nghĩa, nhưng chúng tôi đã đi đến thống nhất rằng, quá rủi ro khi thay thế hoàn toàn nhãn hiệu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh cho mục đích kiểm chứng khách hàng.

Kỹ thuật này thường bao gồm việc tạo ra một bản sao sản phẩm của đối thủ, gỡ bỏ nhãn hiệu và thay thế nó bằng nhãn hiệu của bạn hoặc một thương hiệu nào đó bạn tự nghĩ ra.

Điều này có ý nghĩa về mặt pháp lý và đạo đức mà chúng tôi khuyên không nên làm như vậy, đặc biệt là đối với các tập đoàn đã

được thành lập hoặc những tập đoàn hoạt động trong môi trường quy định chặt chẽ.

Thật thú vị khi chúng tôi nhìn thấy có cả những tập đoàn và công ty khởi nghiệp sử dụng việc kiểm chứng Boomerang bằng cách giữ nguyên phần thương hiệu, để có được ý tưởng cho những nhu cầu chưa được đáp ứng.

Các tập đoàn thực hiện kiểm chứng Boomerang với các sản phẩm của một startup đang lên.

Ngược lại, các startup sẽ thực hiện thí nghiệm kiểm chứng Boomerang của mình đối với sản phẩm của các tập đoàn lâu năm.

CHI TIẾT

Chi phí

Boomerang là thí nghiệm có chi phí thấp liên quan đến việc hướng mọi người đến sản phẩm của đối thủ cạnh tranh của bạn và không cần tạo ra thứ gì. Mọi chi phí phát sinh sẽ liên quan đến việc tìm người để tham gia kiểm chứng và việc ghi nhận lại các phiên.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một hoạt động Boomerang rất ngắn, trong đó bạn chỉ cần tìm và lên lịch cho mọi người tham gia kiểm chứng.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy một thí nghiệm Boomerang rất ngắn, vì các phiên không nên kéo dài quá 30 phút mỗi lần. Ngay cả khi bạn lên lịch cho vài lượt thí nghiệm, thì nó cũng chỉ nên mất một vài ngày để hoàn thành.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●○○

Nhiệm vụ hoàn thành

Thời gian hoàn thành nhiệm vụ

Tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ = nhiệm vụ hoàn thành chia cho các nhiệm vụ đã cố gắng.

Thời gian trung bình để hoàn thành một nhiệm vụ.

Bạn đang tìm kiếm những khe hở trong bằng chứng và những nhu cầu chưa được đáp ứng khi nói đến giải pháp giá trị đã được chuyển giao so với những gì nó thực sự cần có để đáp ứng cho một khách hàng trung bình.

Bằng chứng để đo lường các nhiệm vụ trong các sản phẩm hiện tại của đối thủ cạnh tranh là tương đối mạnh mẽ - nghĩa là bạn đang đi đo lường hành vi thực tế trong sản phẩm.

●○○○○

Phản hồi của khách hàng

Các trích dẫn của khách hàng liên quan đến tính tiện dụng và những nhu cầu chưa được đáp ứng.

Tìm kiếm những lỗ hổng trong những gì khách hàng muốn và mong đợi sản phẩm sẽ làm so với những gì sản phẩm có trong thực tế.

Phản hồi của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích trong việc xác định những nhu cầu chưa được đáp ứng để khám phá.

Năng lực

Sản phẩm/ tiếp thị/ nghiên cứu

Năng lực cần thiết cho hoạt động Boomerang bao gồm khả năng chọn một sản phẩm để áp dụng, tạo kịch bản, tuyển dụng đối tượng để tham gia kiểm chứng, ghi chép lại các phiên và tổng hợp kết quả. Đa phần các khả năng này nằm trong lĩnh vực sản phẩm, tiếp thị và nghiên cứu. Giống như ở các hoạt động phỏng vấn, nếu có thể, thí nghiệm sẽ được thực hiện tốt nhất khi có hai người hỗ trợ.

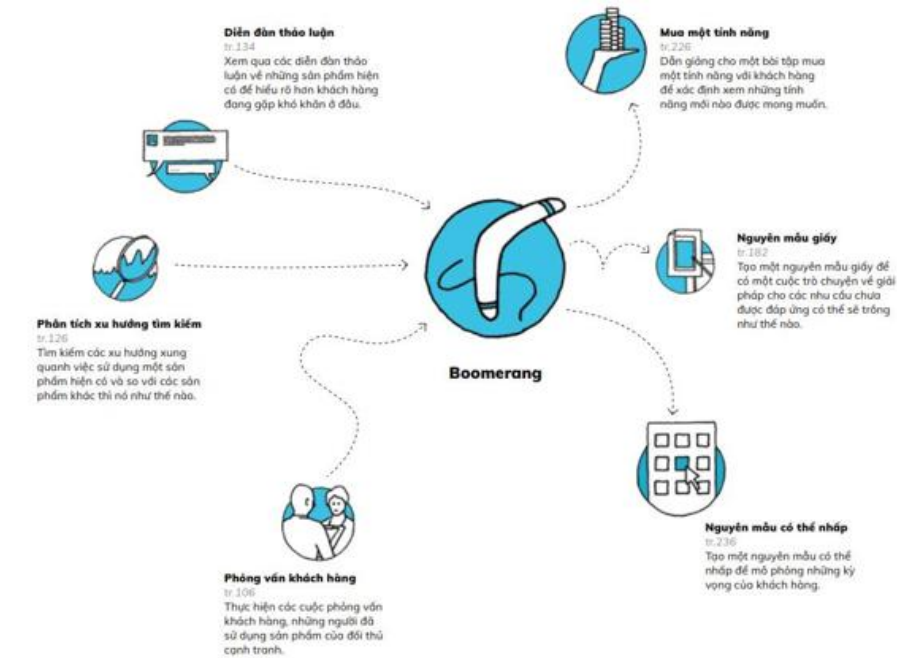
Yêu cầu

Sản phẩm hiện có

Trước khi lên lịch cho một thí nghiệm Boomerang, bạn sẽ cần xác định sản phẩm hiện có để sử dụng cho việc kiểm chứng. Nó cần phải là một sản phẩm mà từ đó bạn có thể trích xuất kiến thức để cung cấp thông tin cho ý tưởng mới của mình, nếu không, phản

hồi mà bạn thu thập được sẽ không hữu ích.

BẮT CẶP


Diễn đàn thảo luận
tr.134
Xem qua các diễn đàn thảo luận về những sản phẩm hiện có để hiểu rõ hơn khách hàng đang gặp khó khăn ở đâu.
Mua một tính năng
tr.226
Dẫn giảng cho một bài tập mua một tính năng với khách hàng để xác định xem những tính năng mới nào được mong muốn.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Tạo một nguyên mẫu giấy để có một cuộc trò chuyện về giải pháp cho các nhu cầu chưa được đáp ứng có thể sẽ trông như thế nào.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Tìm kiếm các xu hướng xung quanh việc sử dụng một sản phẩm hiện có và so với các sản phẩm khác thì nó như thế nào.
Boomerang
Nguyên mẫu có thể nhấp
tr.236
Tạo một nguyên mẫu có thể nhấp để mô phỏng những kỳ vọng của khách hàng.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Thực hiện các cuộc phỏng vấn khách hàng, những người đã sử dụng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh.

KHÁM PHÁ/NGUYÊN MẪU TƯƠNG TÁC

Giả vờ sở hữu

Tạo ra một nguyên mẫu không hoạt động và không tinh xảo (low fidelity) của giải pháp để xác định xem nó có phù hợp để sử dụng trong cuộc sống hàng ngày của khách hàng hay không. Đôi khi nó còn được gọi là thí nghiệm Pinocchio.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế/Nghiên cứu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Giả vờ sở hữu là thí nghiệm lý tưởng để tạo ra bằng chứng của chính bạn về tính hữu ích tiềm năng của một ý tưởng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Phác thảo ý tưởng về sản phẩm trên một tờ giấy.

☐ Tập hợp các tài liệu mà bạn cần để thực hiện một thí nghiệm giả vờ sở hữu cho sản phẩm.

☐ Lên khung thời gian cho việc tạo sản phẩm để tránh việc bạn bị lặp lại quá nhiều trong nội bộ.

☐ Tạo sản phẩm giả vờ sở hữu của bạn.

☐ Tạo nhật ký thí nghiệm để theo dõi số liệu.

Thực hiện

☐ Chạy thí nghiệm giả vờ sở hữu, sử dụng như thể đây là một sản phẩm đầy đủ chức năng.

☐ Theo dõi việc sử dụng của bạn trong một nhật ký thí nghiệm.

Phân tích

☐ Xem lại nhật ký của bạn cho các sự kiện:

• Bạn đã sử dụng nó bao nhiêu lần rồi?

• Có những khía cạnh nhất định nào của sản phẩm gây khó khăn hoặc vướng víu không?

☐ Sử dụng kết quả của bạn để cung cấp thông tin cho thí nghiệm với độ chính xác cao hơn.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm giả vờ sở hữu rất rẻ, trong đó bạn đang sử dụng vật liệu có sẵn như gỗ và giấy. Chi phí có thể tăng khi kích thước và độ phức tạp của sản phẩm tăng.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho thí nghiệm giả vờ sở hữu từ vài phút đến vài giờ. Bạn sẽ không muốn lặp lại nhiều lần cho phần thiết kế bên trong, thay vào đó là tập trung cho việc tạo ra phần khung hình dáng của sản phẩm và giao diện người dùng.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho thí nghiệm giả vờ sở hữu có thể cần vài tuần đến vài tháng, tùy thuộc vào bản chất ý tưởng của bạn. Bạn sẽ muốn có thêm thời gian để kiểm chứng, để (gần như) quên đi việc chúng không phải là đồ thật.

Bằng chứng

Bạn sử dụng nó khi nào?

Nhật ký sử dụng

Giữ một bảng tính theo dõi lượng thời gian sản phẩm có sẵn và số lần xuất hiện mà bạn nghĩ nó sẽ có ích cho bạn.

Có tư liệu về loại sản phẩm sử dụng và tình huống sử dụng. Việc sử dụng về tổng thể là một bằng chứng tương đối yếu, nhưng bạn sẽ học được những bài học trực tiếp có thể giúp định hình cho ý tưởng và giải pháp giá trị của bạn.

Năng lực

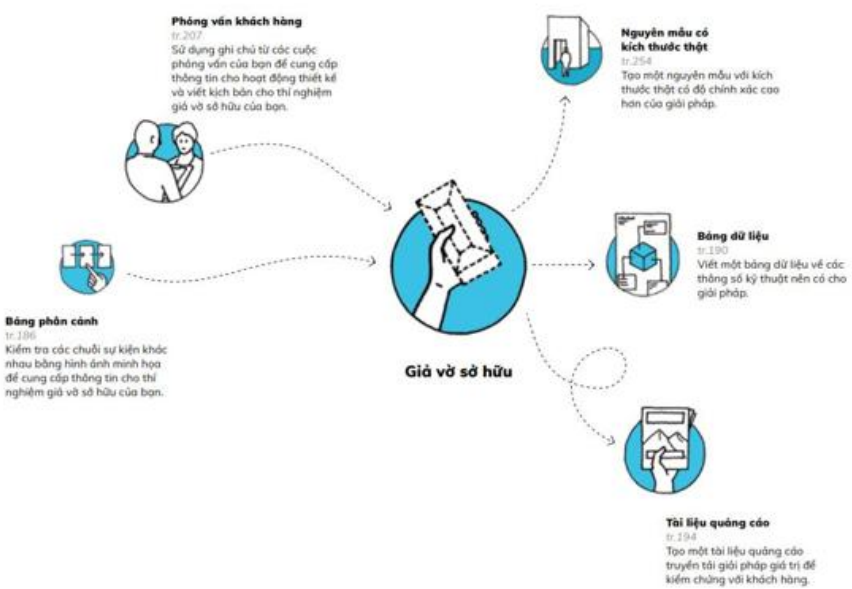
Thiết kế/nghiên cứu

Những kỹ năng về thiết kế và nghiên cứu cơ bản là rất hữu ích khi bạn chạy một thí nghiệm giả vờ sở hữu. Bạn cần phải có khả năng tạo một mô hình thô và sau đó ghi nhật ký các hoạt động của bạn theo thời gian.

Yêu cầu

Thí nghiệm giả vờ sở hữu không đòi hỏi phải có quá nhiều để bắt đầu: chỉ đơn giản là cần có một ý tưởng mà bạn muốn thẩm định và một ít sáng tạo về cách làm ra một bản sao không chứa chức năng của nó.

BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.207
Sử dụng ghi chú từ các cuộc phỏng vấn của bạn để cung cấp thông tin cho hoạt động thiết kế và viết kịch bản cho thí nghiệm giả vờ sở hữu của bạn.
Nguyên mẫu có kích thước thật
tr.254
Tạo một nguyên mẫu với kích thước thật có độ chính xác cao hơn của giải pháp.
Bảng dữ liệu
tr.190
Viết một bảng dữ liệu về các thông số kỹ thuật nền có cho giải pháp.
Bảng phân cảnh
tr.186
Kiểm tra các chuỗi sự kiện khác nhau bằng hình ảnh minh họa để cung cấp thông tin cho thí nghiệm giả vờ sở hữu của bạn.
Giả vờ sở hữu
Tài liệu quảng cáo
tr.194
Tạo một tài liệu quảng cáo truyền tải giải pháp giá trị để kiểm chứng với khách hàng.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

GIẢ VỜ SỞ HỮU

Thiết bị Palm Pilot bằng gỗ

Palm

Trước khi Palm Pilot được tạo ra, Jeff Hawkins muốn đánh giá mức độ khao khát của sản phẩm. Ông đã thấy các thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân trong quá khứ là khả thi, nhưng không được như mong muốn. Những điều này cuối cùng đã dẫn đến những thất bại đắt tiền.

Jeff Hawkins đã cắt một khối gỗ có kích thước tổng thể phù hợp với sản phẩm được hình dung và in ra một giao diện người dùng đơn giản, giống với cái mà anh ấy hình dung. Anh ấy gõ nhẹ vào bản in trên khối gỗ và dùng đũa gỗ làm bút. Những thứ này đủ thô sơ để chỉ mất vài giờ để tạo ra. Sau đó, Jeff mang nó theo trong túi đi làm trong nhiều tháng để xác định mức độ khao khát của giải pháp giá trị trong đời thực.

Khi ai đó hỏi về một cuộc họp hoặc email, Jeff sẽ rút khối gỗ ra khỏi túi, gõ vào nó bằng cây đũa và sau đó cất nó trở lại.

Sau một vài trường hợp, chỉ khi Jeff cảm thấy việc có một sản phẩm thật, thực sự mang lại hữu ích, thì sau đó anh ấy mới quyết định tiếp tục phát triển sản phẩm Palm Pilot.

Bằng chứng

Nhật ký sử dụng Palm Pilot

• 95% thời gian mang theo thiết bị trong túi của tôi.

• Trung bình 12 lần lấy nó ra để sử dụng

• 55% thời gian dùng để sắp xếp các cuộc hẹn.

• 25% thời gian để tra cứu số điện thoại hoặc địa chỉ.

• 15% thời gian để thêm hoặc kiểm tra danh sách việc cần làm.

• 5% thời gian để ghi chú.

Được chuyển thể từ The Right It của Alber to Savoia

✔

• Tạo bản sao không hoạt động của bạn càng sớm càng tốt trong quá trình thiết kế.

• Hãy tiết kiệm và sử dụng vật liệu thủ công thông thường, sẵn có hoặc chi phí thấp.

• Sử dụng cảm hứng sáng tạo của bạn để giả vờ như bản sao đó đang hoạt động thật trong cuộc sống.

• Có một cuốn nhật ký, bằng vật lý hoặc kỹ thuật số đều được, để ghi chép về các tương tác của bạn.

✘

– Dành nhiều tiền và thời gian cho việc tạo bản sao.

– Chọn những sản phẩm cực lớn và đắt tiền cho kỹ thuật này.

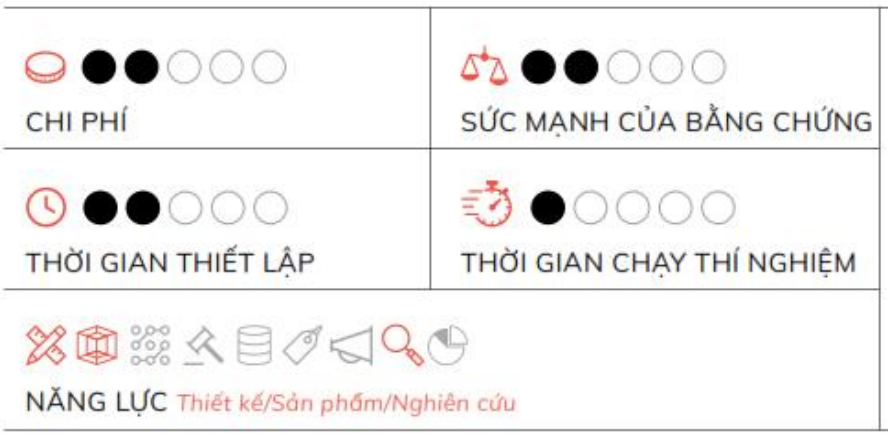
– Xấu hổ khi mang nó đi khắp nơi trong các tình huống thực tế.

– Quên chơi vui khi thực hiện.

KHÁM PHÁ/ƯA THÍCH & ƯU TIÊN

Hộp sản phẩm

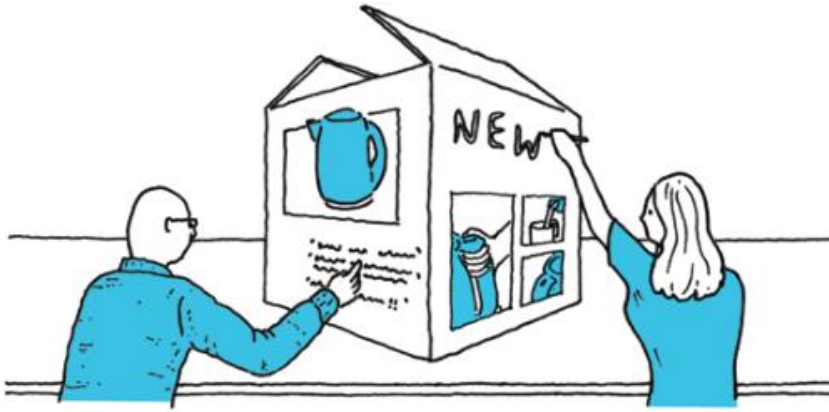
Một kỹ thuật dẫn giảng được sử dụng để giúp khách hàng hình dung được các giải pháp giá trị, các tính năng chính và những lợi ích quan trọng ở dạng hộp vật lý.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Hộp sản phẩm là thí nghiệm lý tưởng để tinh chỉnh giải pháp giá trị của bạn và thu hẹp các tính năng then chốt cho giải pháp.

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Tuyển từ 15-20 trích dẫn của khách hàng.

☐ Thiết lập phòng có những chiếc hộp và các vật tư cho mỗi bàn.

Thực hiện

☐ Thiết lập giai đoạn bằng cách xác định khu vực cần khám phá.

☐ Mỗi bàn thiết kế một hộp cho ý tưởng sản phẩm họ sẽ mua.

☐ Những cái hộp nên bao gồm thông điệp, các tính năng và lợi ích của sản phẩm tưởng tượng.

☐ Mỗi đội phải tưởng tượng rằng họ đang bán sản phẩm đó tại một triển lãm thương mại. Còn bạn giả vờ là một khách hàng đầy hoài nghi và họ sẽ thay phiên nhau thuyết phục bạn về sản phẩm đó.

☐ Ghi lại những thông điệp, tính năng và lợi ích quan trọng trong suốt buổi thuyết phục bán hàng.

Phân tích

☐ Trao đổi với nhóm của bạn. Khía cạnh nào được các đội nhấn mạnh hơn so với những cái khác?

☐ Sử dụng những gì bạn học được để cập nhật Khung giải pháp giá trị của bạn. Đây có thể là cơ sở cho các thí nghiệm trong tương lai.

Để tìm hiểu thêm về thí nghiệm hộp sản phẩm, chúng tôi khuyên bạn nên đọc cuốn Trò chơi Đổi mới (Innovation Games) của Luke

Hohmann.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho việc chạy một thí nghiệm hộp sản phẩm là tương đối rẻ. Các vật liệu bạn cần có chi phí thấp và sẵn có rộng rãi tại các cửa hàng thủ công. Bạn sẽ cần hộp các tông và vật tư để trang trí hộp, bút đánh dấu nhiều màu, giấy và nhãn dán.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho thí nghiệm hộp sản phẩm tương đối ngắn, đây cũng là thời gian để bạn tuyển khách hàng tham gia. Bạn sẽ cần thời gian cho việc mua vật tư và thiết lập phòng ốc.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho thí nghiệm hộp sản phẩm rất ngắn. Bạn có thể dẫn giảng để nó diễn ra trong vòng chưa đầy 1 giờ đồng hồ.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

Giải pháp giá trị

Việc cần làm của khách hàng

Đau đớn khách hàng

Lợi ích của khách hàng

Thu thập và sắp xếp những việc cần làm, đau đớn và lợi ích then chốt của khách hàng, được cung cấp bởi những người tham gia. Làm nổi bật ba điều có mức độ cao nhất ở mỗi phần.

Lưu ý thông điệp về các giải pháp giá trị từ những người tham gia, vì những điều này có thể cung cấp thông tin cho thông điệp của riêng bạn.

Các kết quả được tạo ra bởi thí nghiệm hộp sản phẩm là bằng chứng tương đối yếu, nhưng chúng có thể được sử dụng để định hình và cung cấp thông tin cho các thí nghiệm sắp tới của bạn.

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng

Lưu ý đến những trích dẫn bổ sung của khách hàng, các ý có nội dung không giới hạn trong việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

Trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích cho bối cảnh và những bài học định tính cho các thí nghiệm sắp tới.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/nghiên cứu

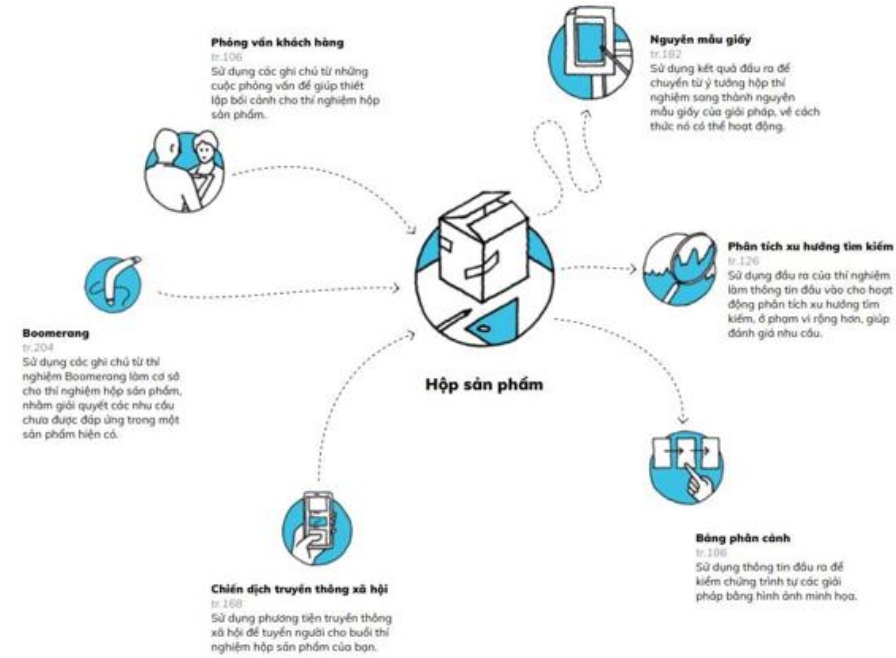
Qua vài lần thực hành, hầu như bất cứ ai cũng có thể dẫn giảng cho một thí nghiệm hộp sản phẩm. Mặc dù vậy, sẽ hữu ích nếu bạn có các khả năng về thiết kế, nghiên cứu và sản phẩm. Bạn sẽ muốn đánh giá các kết quả đầu ra và cung cấp những thông tin khơi gợi khi cần thiết.

Yêu cầu

Ý tưởng và trích dẫn của khách hàng

Yêu cầu của thí nghiệm hộp sản phẩm là không dàn trải, lý tưởng nhất là bạn nên có trong đầu một ý tưởng và trích dẫn của khách hàng. Nếu không, buổi thí nghiệm có thể sẽ bị dẫn đi rất xa và các kết quả sẽ khó diễn giải.

BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các ghi chú từ những cuộc phỏng vấn để giúp thiết lập bối cảnh cho thí nghiệm hộp sản phẩm.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Sử dụng kết quả đầu ra để chuyển từ ý tưởng hộp thí nghiệm sang thành nguyên mẫu giấy của giải pháp, về cách thức nó có thể hoạt động.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Sử dụng đầu ra của thí nghiệm làm thông tin đầu vào cho hoạt động phân tích xu hướng tìm kiếm, ở phạm vi rộng hơn, giúp đánh giá nhu cầu.
Boomerang
tr.204
Sử dụng các ghi chú từ thí nghiệm Boomerang làm cơ sở cho thí nghiệm hộp sản phẩm, nhằm giải quyết các nhu cầu chưa được đáp ứng trong một sản phẩm hiện có.
Hộp sản phẩm
Bảng phân cảnh
tr.106
Sử dụng thông tin đầu ra để kiểm chứng trình tự các giải pháp bằng hình ảnh minh họa.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để tuyển người cho buổi thí nghiệm hộp sản phẩm của bạn.

KHÁM PHÁ/ƯA THÍCH & ƯU TIÊN

Thuyền cao tốc

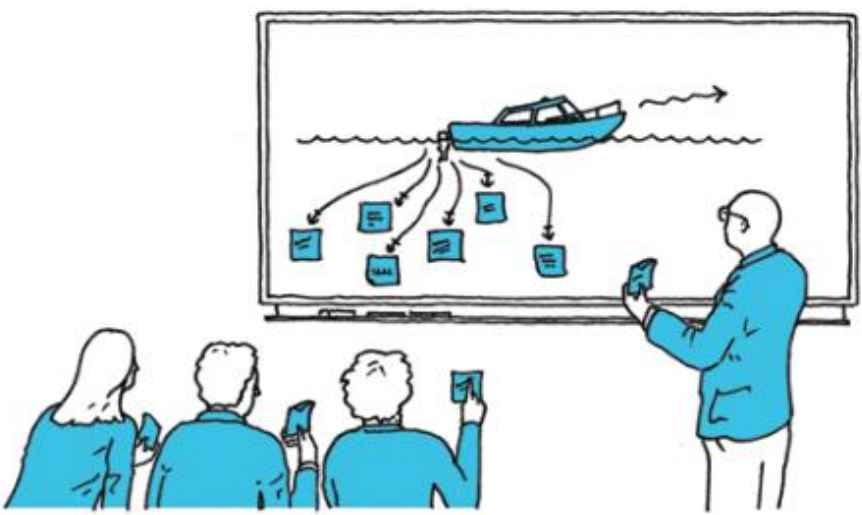
Một kỹ thuật trò chơi trực quan được sử dụng với khách hàng để xác định điều gì đang cản trở tiến trình của họ.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC *Thiết kế/Sản phẩm/Công nghệ*	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Thuyền cao tốc là một thí nghiệm lý tưởng cho việc vượt ra khỏi phạm vi những cuộc trò chuyện và có một miêu tả trực quan về những gì đang làm cho khách hàng của bạn chậm lại và tìm hiểu xem nó tác động như thế nào đến tính khả thi.

TỔNG QUAN



1. Tuyển dụng

☐ Tuyển từ 15-20 khách hàng, đang sử dụng sản phẩm hiện có của bạn để thực hiện bài tập.

2. Chuẩn bị

☐ Nếu đây là buổi gặp trực tiếp, thì bạn sẽ muốn có hình ảnh của một chiếc thuyền cao tốc và những tấm thẻ. Nếu đây là buổi gặp từ xa, bạn sẽ cần thiết lập một bảng trắng ảo có hình ảnh của một chiếc thuyền cao tốc và những tấm thẻ ảo mà khách hàng có thể gõ chữ lên đó.

3. Dẫn giảng

☐ Hãy cho mỗi khách hàng vài phút để suy nghĩ trước khi viết ra các neo. Sau khi mọi người đặt chúng vào gần thuyền cao tốc, lưu ý vị trí của các neo. Các neo trong nhóm, lặp lại cùng một ý theo những cách khác nhau, sẽ được nhóm lại với nhau. Nếu neo nào ở sâu dưới tàu cao tốc hơn, thì nghĩa là nó đang làm mọi thứ chậm lại nhiều hơn so với những cái khác. Hãy chú ý xem xét từng thẻ cùng với nhóm khách hàng, nhưng đừng cố gắng giải quyết hoặc đưa ra phản hồi. Làm như vậy sẽ tạo thiên kiến cho nhóm và bài tập.

4. Phân tích

☐ Sau khi thí nghiệm thuyền cao tốc kết thúc và khách hàng đã rời đi, hãy cùng với nhóm của mình thực hiện việc phân ra theo mức độ nghiêm trọng và khẩn cấp cho từng neo. Một số cái có thể bạn sẽ muốn giải quyết ngay lập tức trong khi những cái khác thì bạn có thể hoàn toàn bỏ qua. Những kết quả bạn có được sau khi xử lý các neo, nên là đầu vào cho các thí nghiệm sắp tới của bạn.

Để tìm hiểu thêm về thí nghiệm thuyền cao tốc, chúng tôi khuyên bạn nên đọc cuốn Trò chơi đổi mới (Innovation Games) của Luke Hohmann.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí để chạy một thí nghiệm thuyền cao tốc là tương đối rẻ. Các tư liệu bạn cần là hình ảnh của một chiếc thuyền cao tốc, bút để viết và thẻ để ghi chú. Nếu bạn chọn thực hiện thí nghiệm từ xa thì sẽ cần sử dụng một sản phẩm ảo, điều này có thể làm tăng thêm chi phí một chút.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập thí nghiệm thuyền cao tốc là tương đối ngắn, đây cũng là thời gian bạn cần để tuyển khách hàng tham gia. Bạn cũng cần thời gian để xem xét lại mọi dữ liệu hỗ trợ hiện có, việc

này giúp cung cấp thông tin về những gì bạn cần tìm trong quá trình thí nghiệm.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy thí nghiệm thuyền cao tốc rất ngắn. Mất từ 1-2 giờ đồng hồ để dẫn giảng cho nhiều khách hàng tham gia.

Bằng chứng

●●●○○

 # Số lượng neo

Mức độ nghiêm trọng

Khẩn cấp

 # Số lượng neo nghiêm trọng và khẩn cấp

Số lượng neo nghiêm trọng và khẩn cấp càng cao nghĩa là khoảng cách giữa bản đồ giá trị và hồ sơ khách hàng của bạn càng lớn.

Những kết quả được tạo ra từ thí nghiệm thuyền cao tốc vẫn là bằng chứng tương đối yếu, nhưng nó mạnh hơn so với việc chỉ đơn thuần nói chuyện với khách hàng. Bạn đang làm rõ xem cụ thể là điều gì đang giữ cho sản phẩm của bạn đạt mức với giải pháp giá trị của nó.

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng

Ngoài các mỏ neo, bạn sẽ muốn thu thập thêm các trích dẫn của khách hàng để hiểu rõ hơn về bối cảnh khi họ phải vật lộn với sản phẩm.

Trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích cho bối cảnh và những bài học định tính về sản phẩm của bạn.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ

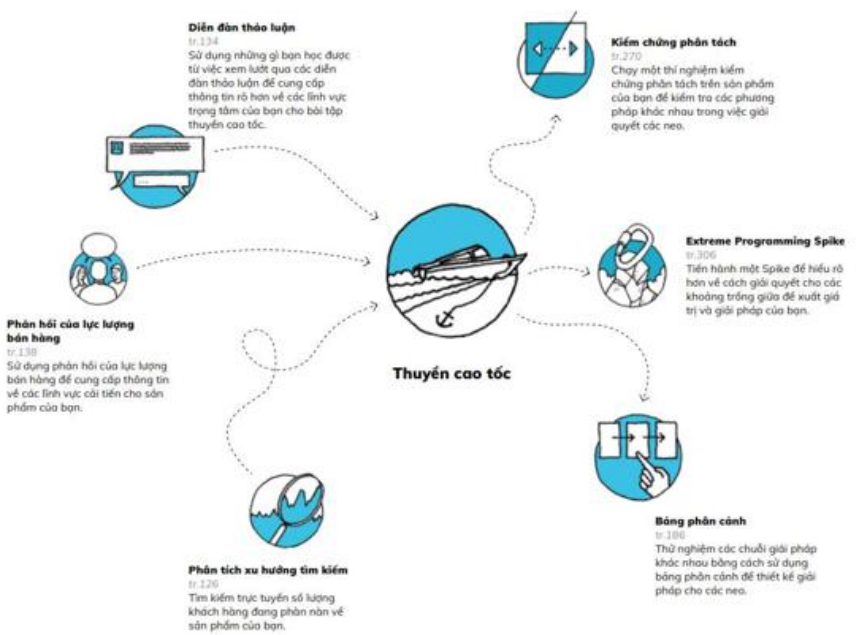
Ngoài năng lực dẫn giảng, không nhất thiết phải ở vai trò cụ thể, bạn sẽ cần đúng người trong phòng để phân ra theo mức độ nghiêm trọng và cấp bách cho các mỏ neo. Không phải tất cả các neo được tạo ra đều ngang nhau, một số cái bạn sẽ muốn khắc phục ngay trong khi những cái khác bạn có thể sẽ bỏ qua hoàn toàn.

Yêu cầu

Kỹ năng dẫn giảng

Thí nghiệm thuyền cao tốc đòi hỏi bạn có kỹ năng dẫn giảng, đặc biệt là với một nhóm khách hàng sắp phàn nàn về sản phẩm của bạn. Bạn cần phải bỏ cái tôi đi và có kỹ năng để trích xuất các neo cụ thể. Trường hợp bạn cảm thấy mình không thể làm được điều này, bởi vì bạn gắn bó với sản phẩm, thì chúng tôi khuyên bạn nên có một người hỗ trợ từ bên thứ ba, trung lập để dẫn giảng phiên.

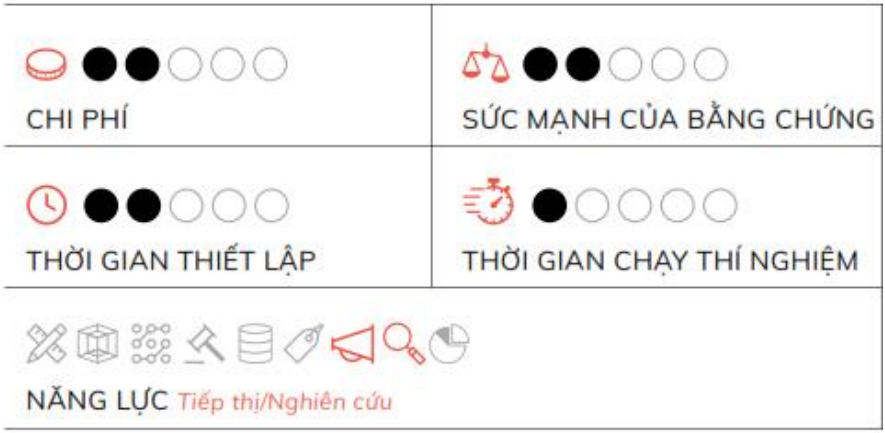
BẮT CẶP


Diễn đàn thảo luận
tr.134
Sử dụng những gì bạn học được từ việc xem lướt qua các diễn đàn thảo luận để cung cấp thông tin rõ hơn về các lĩnh vực trọng tâm của bạn cho bài tập thuyền cao tốc.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Chạy một thí nghiệm kiểm chứng phân tách trên sản phẩm của bạn để kiểm tra các phương pháp khác nhau trong việc giải quyết các neo.
Extreme Programming Spike
tr.306
Tiến hành một Spike để hiểu rõ hơn về cách giải quyết cho các khoảng trống giữa đề xuất giá trị và giải pháp của bạn.
Phản hồi của lực lượng bán hàng
tr.138
Sử dụng phản hồi của lực lượng bán hàng để cung cấp thông tin về các lĩnh vực cải tiến cho sản phẩm của bạn.
Thuyền cao tốc
Bảng phân cảnh
tr.186
Thử nghiệm các chuỗi giải pháp khác nhau bằng cách sử dụng bảng phân cảnh để thiết kế giải pháp cho các neo.
Phân tích xu hướng tìm kiếm
tr.126
Tìm kiếm trực tuyến số lượng khách hàng đang phàn nàn về sản phẩm của bạn.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Sắp xếp thẻ

Một kỹ thuật trong thiết kế trải nghiệm người dùng, trong đó người ta sử dụng những tấm thẻ với khách hàng để tạo ra những bài học sâu.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Sắp xếp thẻ là một thí nghiệm lý tưởng để có được những bài học sâu về những việc cần làm, đau đớn, lợi ích của khách hàng và giải pháp giá trị.

TỔNG QUAN

1. Tuyển dụng

☐ Tuyển từ 15-20 khách hàng hiện tại hoặc trích dẫn của khách hàng cho phiên sắp xếp thẻ.

2. Chuẩn bị

☐ Nếu đây là một buổi gặp trực tiếp, thì bạn sẽ cần tạo các thẻ cho việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng, cũng như những thẻ trống để khách hàng điền vào. Nếu là buổi làm việc từ xa, thì bạn cần thiết lập một bảng trắng ảo có các thẻ mà bạn đã tạo, cũng như các thẻ trống.

3. Dẫn giảng

☐ Giải thích các danh mục việc cần làm, đau đớn và lợi ích khách hàng mà bạn chứng kiến trên thị trường. Đề nghị những người tham gia sắp xếp các thẻ hiện có vào từng danh mục và xếp thứ tự cho chúng. Khuyến khích mọi người nói ra suy nghĩ của mình trong lúc làm. Hỏi họ xem có thiếu sót gì không, và nếu có hãy để những người tham gia viết chúng và đưa chúng vào bảng xếp hạng. Có thêm một người nữa thực hiện ghi chú cho buổi thí nghiệm về các bài học định tính.

4. Phân tích

☐ Sau khi kết thúc hoạt động phân loại thẻ, hãy nhận diện bất kỳ chủ đề nào bạn phát hiện thấy và tính xem những người tham gia đã xếp thứ tự cho ba việc cần làm, đau đớn và lợi ích quan trọng nhất của họ như thế nào. Cập nhật hoặc tạo Khung giải pháp giá trị của bạn để phản ánh những phát hiện mới nhất, giúp cung cấp thông tin cho các thí nghiệm trong tương lai.

CHI TIẾT

Chi phí

Chạy một thí nghiệm phân loại thẻ tương đối rẻ. Nếu bạn dẫn giảng cho một buổi thí nghiệm trực tiếp, thì vật liệu duy nhất bạn cần là thẻ ghi chú. Nếu bạn dẫn giảng buổi thí nghiệm từ xa qua video, thì bạn sẽ cần phần mềm bảng trắng ảo có chi phí thấp hoặc hoàn toàn miễn phí.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho buổi sắp xếp thẻ tương đối ngắn. Bạn cần xác định nội dung cho các thẻ và thực hiện việc tuyển dụng khách hàng.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy thí nghiệm phân loại thẻ rất ngắn. Bạn có thể mất chưa tới 1 tiếng để dẫn giảng cho hoạt động này.

Bằng chứng

●●○○○

Việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích khách hàng

Ba việc cần làm, đau đớn và lợi ích quan trọng nhất.

Chủ đề của những việc cần làm, đau đớn, và lợi ích.

Việc phân nhóm và sắp xếp thứ tự cho thông tin đầu ra của hoạt động sắp xếp thẻ là bằng chứng tương đối yếu, đây là hoạt động được diễn ra trong môi trường phòng thí nghiệm. Tuy nhiên, nó có thể giúp cung cấp thông tin cho các thí nghiệm về tính năng với độ chính xác cao hơn, tập trung vào hành động.

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng

Lưu ý đến các trích dẫn bổ sung từ khách hàng, không giới hạn trong việc cần làm, đau đớn và lợi ích. Trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích cho bối cảnh và những hiểu biết định tính cho các thí nghiệm sắp tới.

Năng lực

Tiếp thị/nghiên cứu

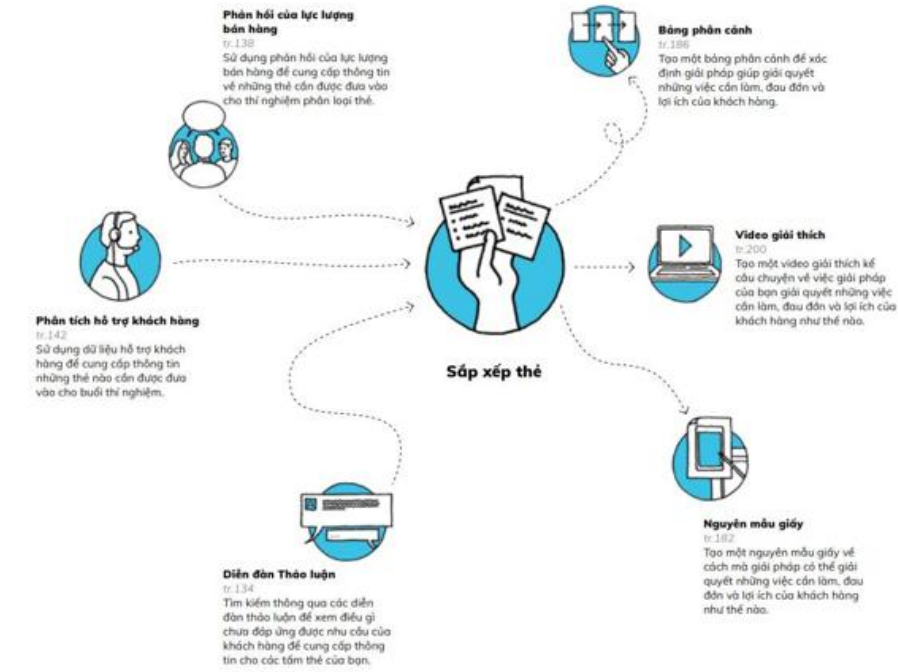
Hầu như bất cứ ai cũng có thể dẫn giảng cho một buổi phân loại thẻ chỉ cần qua vài lần luyện tập. Sẽ rất hữu ích nếu bạn có khả năng về tiếp thị và nghiên cứu, nhờ thế bạn có thể tuyển dụng được đúng đối tượng khách hàng, cũng như thực hiện phân tích thẻ trong các danh mục và xếp thứ tự cho chúng.

Yêu cầu

Khách hàng mục tiêu

Hoạt động sắp xếp thẻ có hiệu quả tốt nhất khi được thực hiện với những khách hàng hiện tại, nhưng nó cũng có thể được sử dụng để tìm hiểu về một ngách khách hàng tiềm năng. Cả hai trường hợp sẽ đều yêu cầu bạn suy nghĩ về những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng, nhờ vậy kết quả đầu ra có thể được sử dụng để cung cấp thông tin cho Khung giải pháp giá trị của bạn và các thí nghiệm trong tương lai.

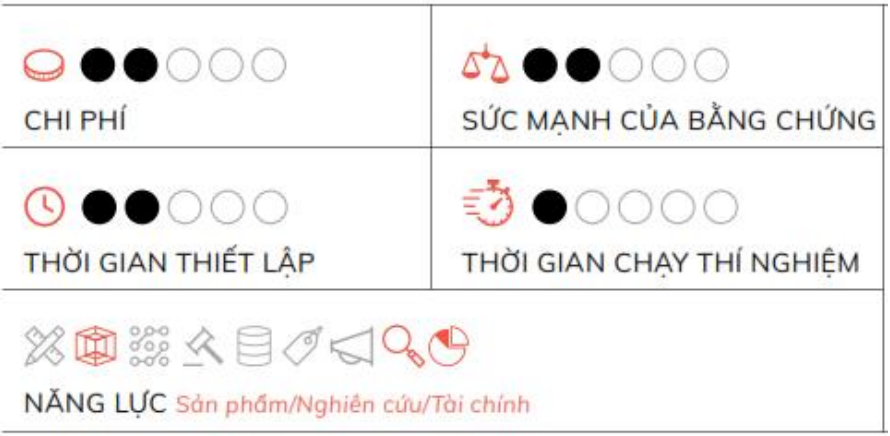
BẮT CẶP


Phản hồi của lực lượng bán hàng
tr.138
Sử dụng phản hồi của lực lượng bán hàng để cung cấp thông tin về những thẻ cần được đưa vào cho thí nghiệm phân loại thẻ.
Bảng phân cảnh
tr.186
Tạo một bảng phân cảnh để xác định giải pháp giúp giải quyết những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng.
Phân tích hỗ trợ khách hàng
tr.142
Sử dụng dữ liệu hỗ trợ khách hàng để cung cấp thông tin những thẻ nào cần được đưa vào cho buổi thí nghiệm.
Sắp xếp thẻ
Video giải thích
tr.200
Tạo một video giải thích kể câu chuyện về việc giải pháp của bạn giải quyết những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng như thế nào.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Tạo một nguyên mẫu giấy về cách mà giải pháp có thể giải quyết những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng như thế nào.
Diễn đàn Thảo luận
tr.134
Tìm kiếm thông qua các diễn đàn thảo luận để xem điều gì chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng để cung cấp thông tin cho các tấm thẻ của bạn.

KHÁM PHÁ/ NGUYÊN MẪU THẢO LUẬN

Mua một tính năng

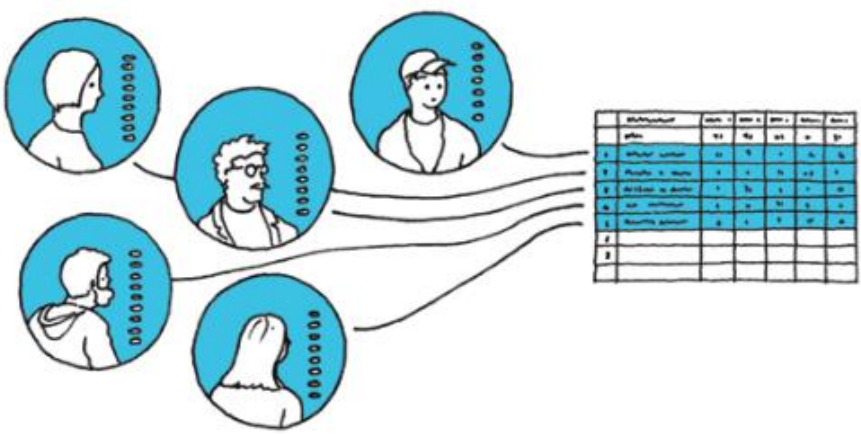
Một kỹ thuật trong đó mọi người sử dụng tiền giả (pretend currency) để mua các tính năng mà họ muốn có trong một sản phẩm nhất định.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Mua một tính năng là thí nghiệm lý tưởng cho việc ưu tiên các tính năng và tinh chỉnh những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng.

TỔNG QUAN



1. Tuyển dụng

☐ Tuyển dụng 15-20 khách hàng mục tiêu.

2. Chuẩn bị

☐ Thiết lập phòng ốc, đi kèm với tiền bằng đồ chơi, thẻ ghi chú và giấy kẻ ô vuông.

3. Thiết kế

☐ Giải thích với người tham gia rằng đây là một thiết lập giả định. Chia sẻ danh sách 15-30 tính năng và ngân sách tiền đồ chơi sẵn có.

4. Mua

☐ Mỗi khách hàng phân bổ ngân sách của họ cho các tính năng mà họ muốn. Họ có thể hợp tác với những người khác để nhận được nhiều tính năng hơn. Điều quan trọng là không để khách hàng bị thiên kiến (bias) bằng việc đưa phản hồi khi họ đang chọn các tính năng.

5. Phân tích

☐ Thực hiện tính toán trên các tờ giấy kẻ ô vuông, để xem tính năng nào nhận được nhiều tiền đồ chơi nhất.

Để tìm hiểu thêm về thí nghiệm mua một tính năng, chúng tôi khuyên bạn nên đọc cuốn Trò chơi Đổi mới của Luke Hohmann.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí chạy một thí nghiệm mua một tính năng tương đối rẻ. Nếu bạn dẫn giảng cho một buổi thí nghiệm trực tiếp, thì bạn chỉ cần các tư liệu bao gồm tiền đồ chơi, thẻ ghi chú và giấy kẻ ô vuông. Nếu bạn dẫn giảng buổi thí nghiệm từ xa qua video, thì bạn sẽ cần phần mềm bảng trắng ảo có chi phí thấp hoặc hoàn toàn miễn phí.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho thí nghiệm mua một tính năng có thể mất vài ngày. Bạn cần tuyển khách hàng, mua vật tư và thiết lập phòng ốc. Hầu hết thời gian của bạn sẽ được dành cho việc xác định và định giá các tính năng cho buổi thí nghiệm.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho thí nghiệm mua một tính năng là rất ngắn. Bạn có thể dẫn giảng nó chưa đầy 1 tiếng đồng hồ.

Bằng chứng

●●○○○

Xếp hạng tính năng

Việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích khách hàng

Ba tính năng quan trọng được khách hàng mua nhiều nhất.

Hãy lưu ý về bất kỳ việc cần làm, đau đớn và lợi ích khách hàng nào được đề cập, cái đang thúc đẩy các ưu tiên của họ.

Mua một tính năng là bằng chứng tương đối yếu - bởi vì nó diễn ra trong môi trường phòng thí nghiệm. Tuy nhiên, nó có thể giúp cung cấp thông tin cho các thí nghiệm về tính năng, có độ chính xác cao hơn, tập trung vào hành động.

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng

Lưu ý các trích dẫn bổ sung từ khách hàng, không giới hạn trong nội dung về những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

Các trích dẫn của khách hàng là bằng chứng tương đối yếu, nhưng hữu ích cho bối cảnh và những bài học về định tính cho các thí nghiệm sắp tới.

Năng lực

Sản phẩm/ nghiên cứu/ tài chính

Hầu như bất cứ ai cũng có thể dẫn giảng cho một thí nghiệm mua một tính năng, chỉ cần qua vài lần thực hành. Tuy nhiên, sẽ hữu ích nếu bạn có khả năng về thiết kế, nghiên cứu và sản phẩm. Bạn sẽ muốn đánh giá các kết quả đầu ra và cung cấp những thông tin khơi gợi khi cần thiết.

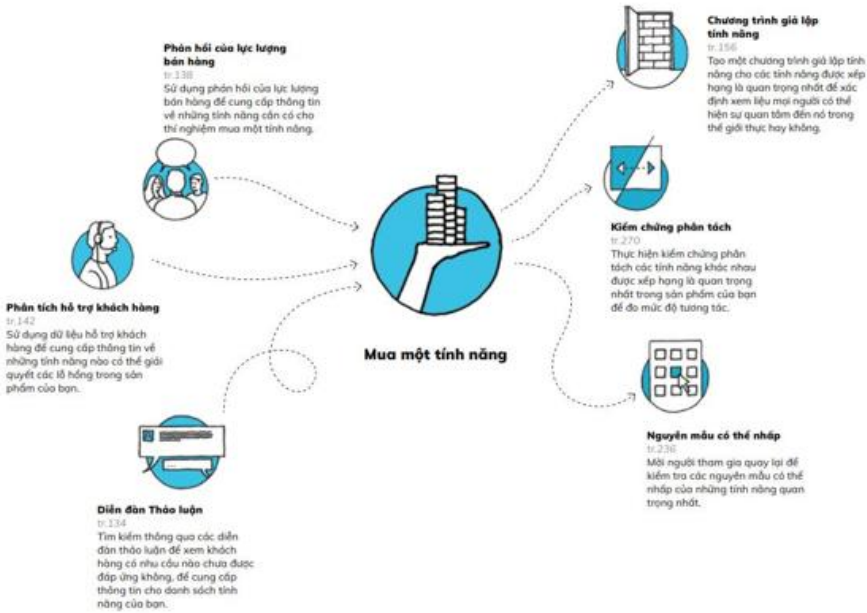
Yêu cầu

Danh sách tính năng và khách hàng mục tiêu

Thí nghiệm mua một tính năng yêu cầu bạn suy nghĩ nghiêm túc về việc những tính năng nào bạn sẽ muốn đưa vào sản phẩm. Nó

cũng đòi hỏi khách hàng phải biết chút ít về bối cảnh của sản phẩm, nếu không việc xếp hạng của họ sẽ không hữu ích cho bạn.

BẮT CẶP

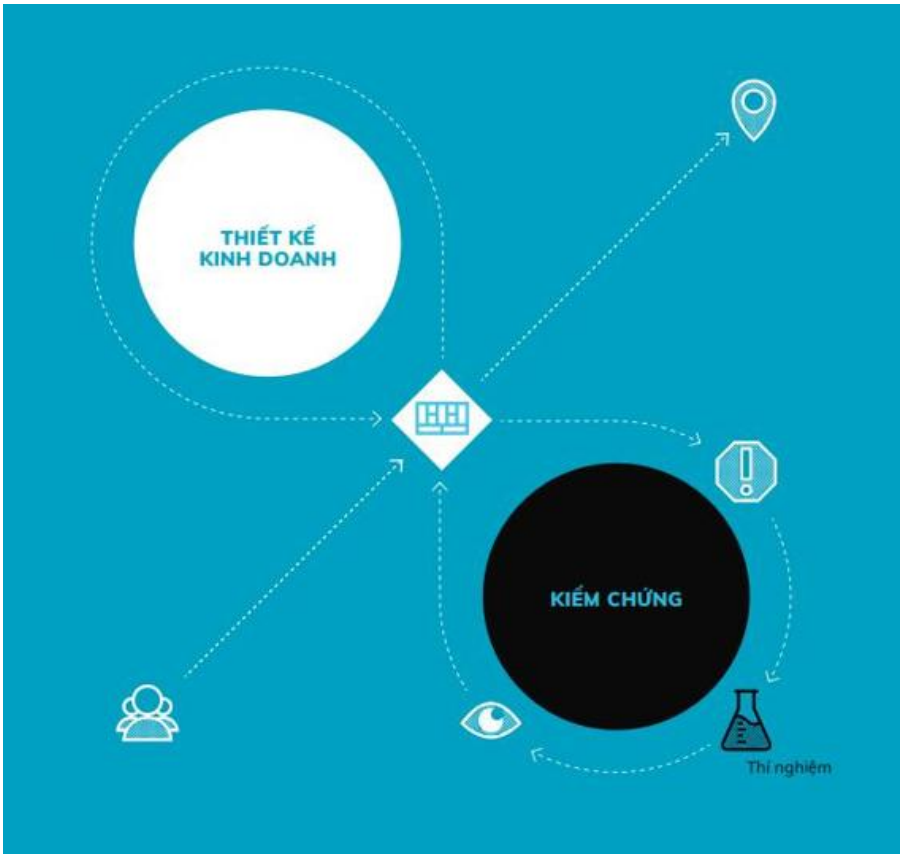

Phản hồi của lực lượng bán hàng
tr.138
Sử dụng phản hồi của lực lượng bán hàng để cung cấp thông tin về những tính năng còn có cho thí nghiệm mua một tính năng.
Chương trình giả lập tính năng
tr.156
Tạo một chương trình giả lập tính năng cho các tính năng được xếp hạng là quan trọng nhất để xác định xem liệu mọi người có thể hiện sự quan tâm đến nó trong thế giới thực hay không.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Thực hiện kiểm chứng phân tách các tính năng khác nhau được xếp hạng là quan trọng nhất trong sản phẩm của bạn để đo mức độ tương tác.
Phân tích hỗ trợ khách hàng
tr.142
Sử dụng dữ liệu hỗ trợ khách hàng để cung cấp thông tin về những tính năng nào có thể giải quyết các lỗ hổng trong sản phẩm của bạn.
Mua một tính năng
Nguyên mẫu có thể nhấp
tr.236
Mời người tham gia quay lại để kiểm tra các nguyên mẫu có thể nhấp của những tính năng quan trọng nhất.
Diễn đàn Thảo luận
tr.134
Tìm kiếm thông qua các diễn đàn thảo luận để xem khách hàng có nhu cầu nào chưa được đáp ứng không, để cung cấp thông tin cho danh sách tính năng của bạn.

"Sự sáng chế không có tính đột phá. Chỉ có sự chấp nhận của khách hàng là mang tính đột phá."

Jeff Bezos

Doanh nhân và nhà từ thiện, *người sáng lập Amazon.com*

3.3
Thẩm định



Ý tưởng

Kinh doanh

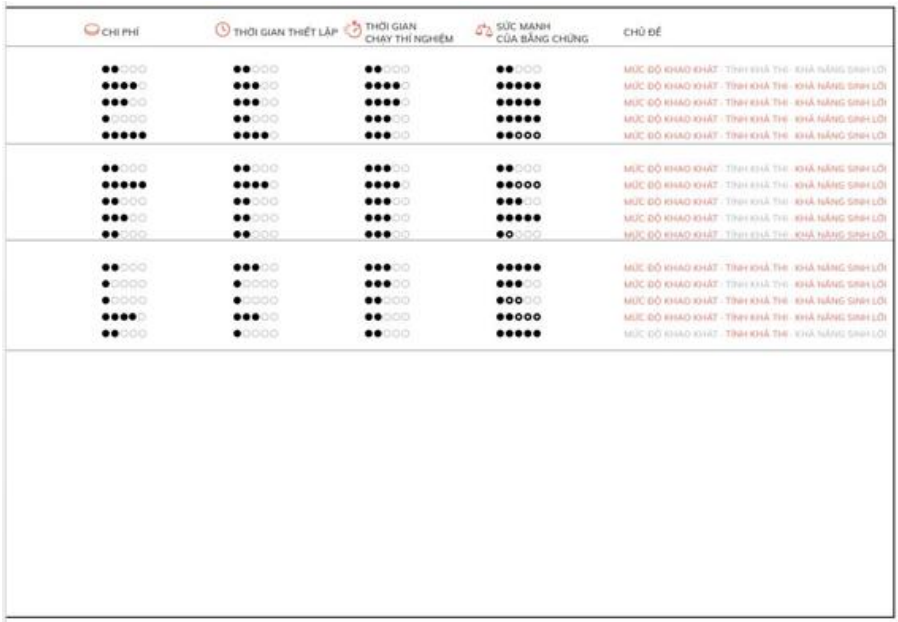
Tìm kiếm & kiểm chứng | Thực thi

Khám phá
Khám phá xem liệu hướng đi của bạn về tổng quan như vậy đã đúng hay chưa. Kiểm chứng các giả thuyết cơ bản. Có được những bài học sâu đầu tiên để sửa chữa một cách nhanh chóng.

Thẩm định
Thẩm định hướng bạn đã thực hiện. Xác nhận với bằng chứng mạnh mẽ cho thấy ý tưởng kinh doanh của bạn rất có khả năng hiệu quả.

Thí nghiệm Thẩm định

LOẠI	THÍ NGHIỆM
Nguyên mẫu tương tác	Nguyên mẫu có thể nhấp tr.236 MVP đơn tính năng tr.240 Ghép ráp tr.244 Điều hướng tr.248 Nguyên mẫu với kích thước thật tr.254
Kêu gọi hành động	Landing page đơn giản tr.260 Gây quỹ cộng đồng tr.266 Kiểm chứng phân tách tr.270 Bán trước tr.274 Khảo sát thẩm định tr.278
Mô phỏng	Phù thủy xứ Oz tr.284 Bán giả tr.288 Thư dự định tr.294 Cửa hàng tạm thời tr.300 Extreme Programming Spike tr.306



KHÁM PHÁ/NGUYÊN MẪU TƯƠNG TÁC

Nguyên mẫu có thể nhấp

Mô tả một giao diện kỹ thuật số với những vùng có thể nhấp vào, nhằm mô phỏng các phản hồi từ phần mềm đối với sự tương tác của khách hàng.

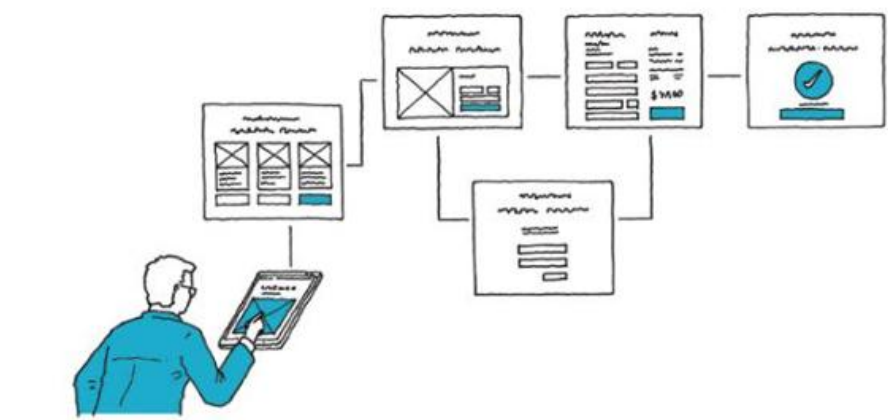
CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế/Sản phẩm/Công nghệ/Nghiên cứu	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Nguyên mẫu có thể nhấp là thí nghiệm lý tưởng để nhanh chóng kiểm chứng khái niệm sản phẩm của bạn với khách hàng, với độ chính xác cao hơn so với nguyên mẫu giấy.

Nguyên mẫu có thể nhấp không lý tưởng để thay thế cho thí nghiệm kiểm chứng về khả năng sử dụng phù hợp với khách hàng.

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Xác định các mục tiêu cho thí nghiệm nguyên mẫu có thể nhấp.

☐ Xác định đối tượng mục tiêu cho việc kiểm chứng, tốt nhất nên là một nhóm không thể hiện rằng không thèm quan tâm đến giải pháp của bạn và không hiểu bối cảnh của bạn.

☐ Viết kịch bản.

☐ Tạo ra các màn hình cho nguyên mẫu có thể nhấp của bạn với những vùng nóng (hot zones).

☐ Kiểm tra chúng trong phạm vi nội bộ để đảm bảo rằng màn hình hoạt động mỗi khi có tương tác.

☐ Lên lịch cho các thí nghiệm nguyên mẫu có thể nhấp của bạn với khách hàng mục tiêu.

Thực hiện

☐ Giải thích cho khách hàng biết đây là một bài tập để nhận phản hồi của họ về những gì bạn dự định cung cấp. Hãy chắc chắn họ hiểu rằng bạn coi trọng những thông tin mà họ cung cấp.

☐ Một người sẽ thực hiện các cuộc phỏng vấn và tương tác với khách hàng.

☐ Một người khác viết ghi chú và đóng vai trò là người ghi chép.

☐ Kết thúc và cảm ơn những người tham gia.

Phân tích

☐ Đặt các bản phác thảo lên tường và xếp các ghi chú, quan sát và trích dẫn của bạn xung quanh.

☐ Khách hàng đã bị mắc kẹt hoặc nhầm lẫn ở đâu?

☐ Khách hàng đã phấn khích về điều gì?

☐ Sử dụng phản hồi này để cung cấp thông tin cho thí nghiệm tiếp theo của bạn về sự trải nghiệm.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm Nguyên mẫu có thể Nhấp đắt hơn một chút so với các nguyên mẫu giấy, nhưng vẫn là tương đối rẻ. Có nhiều công cụ và mẫu thiết kế sẵn cho phép bạn nhanh chóng tạo một nguyên mẫu có thể nhấp mà không cần phải tự tạo lại từ đầu.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một nguyên mẫu có thể nhấp là tương đối ngắn. Chỉ mất một hoặc hai ngày là bạn đã có thể tạo được một nguyên mẫu có thể nhấp.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho một thí nghiệm nguyên mẫu có thể nhấp ngắn, trong vài ngày đến một tuần. Bạn sẽ muốn nhanh chóng kiểm chứng nguyên mẫu có thể nhấp với khách hàng mục tiêu, để nhận được phản hồi về Giải pháp Giá trị và luồng giải pháp.

Bằng chứng

●●○○○

Nhiệm vụ hoàn thành

Tỷ lệ hoàn thành nhiệm vụ.

Thời gian hoàn thành nhiệm vụ.

Việc hoàn thành một nhiệm vụ qua các thao tác bằng tay, không nhất thiết là bằng chứng mạnh mẽ, nhưng nó mạnh hơn một chút so với việc sử dụng nguyên mẫu giấy và cung cấp cho bạn cái nhìn thoáng qua xem khách hàng có thể bị nhầm lẫn ở chỗ nào.

●●○○○

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng về Giải pháp Giá trị và tính hữu ích của giải pháp mà họ hình dung.

Trích dẫn của khách hàng về các nguyên mẫu có thể nhấp là bằng chứng tương đối yếu, nhưng mạnh hơn phản hồi từ các thí nghiệm nguyên mẫu giấy.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ/nghiên cứu

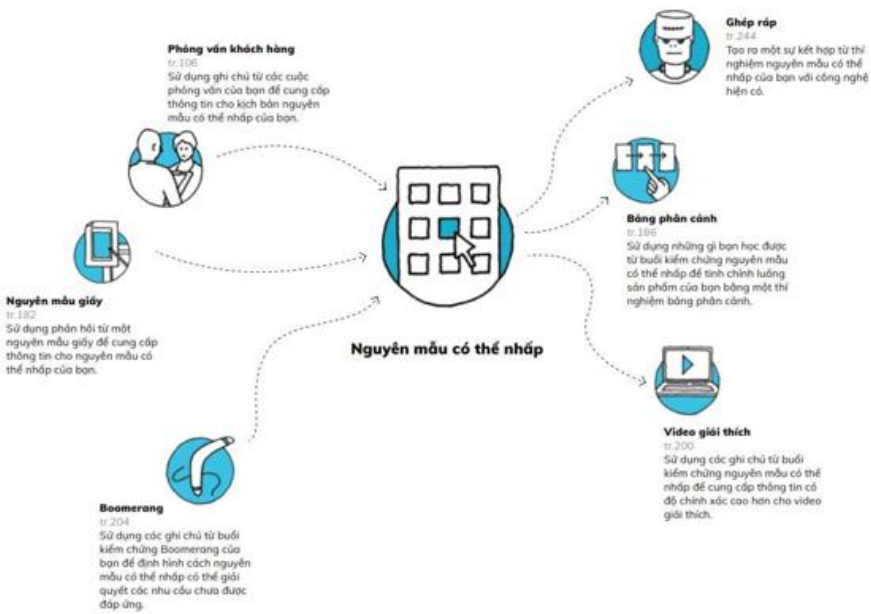
Ngoài ý tưởng về một sản phẩm kỹ thuật số, bạn sẽ cần có các kỹ năng về thiết kế để tạo ra diện mạo cho sản phẩm bằng công cụ tạo nguyên mẫu hoặc mẫu thiết kế sẵn. Việc này yêu cầu bạn tạo các vùng nóng, được liên kết đến các màn hình thử nghiệm khác sau khi người dùng nhấp vào. Bạn cũng cần có kỹ năng viết kịch bản và ghi chép lại các buổi thí nghiệm.

Yêu cầu

Một ý tưởng sản phẩm kỹ thuật số

Trong thí nghiệm Nguyên mẫu có thể Nhấp, yêu cầu ý tưởng của bạn, về bản chất, sẽ là một sản phẩm kỹ thuật số, khi đó các đối tượng tham gia khảo sát sẽ nhấp vào, thông qua một trải nghiệm kỹ thuật số trên màn hình. Tại thời điểm khi bạn đang xem xét về một nguyên mẫu có thể nhấp, bạn nên có cho mình một quan điểm mạnh mẽ về luồng sản phẩm (flow of product) sẽ trông như thế nào, bên cạnh đó vẫn giữ một tinh thần cởi mở để tiếp nhận nếu quan điểm đó là sai.

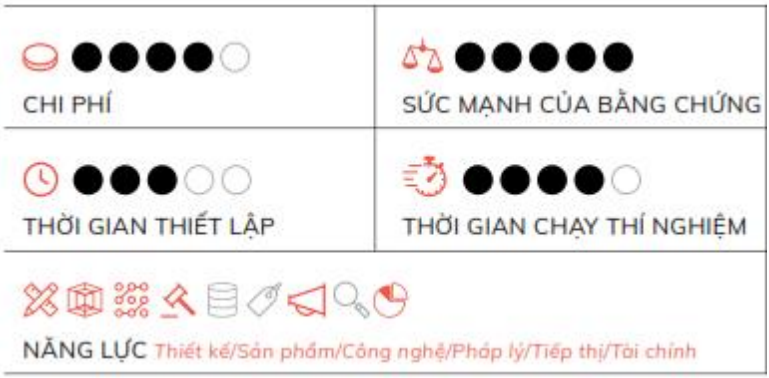
BẮT CẶP


Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng ghi chú từ các cuộc phỏng vấn của bạn để cung cấp thông tin cho kịch bản nguyên mẫu có thể nhấp của bạn.
Nguyên mẫu giấy
tr.182
Sử dụng phản hồi từ một nguyên mẫu giấy để cung cấp thông tin cho nguyên mẫu có thể nhấp của bạn.
Boomerang
tr.204
Sử dụng các ghi chú từ buổi kiểm chứng Boomerang của bạn để định hình cách nguyên mẫu có thể nhấp có thể giải quyết các nhu cầu chưa được đáp ứng.
Nguyên mẫu có thể nhấp
Ghép ráp
tr.244
Tạo ra một sự kết hợp từ thí nghiệm nguyên mẫu có thể nhấp của bạn với công nghệ hiện có.
Bảng phân cảnh
tr.186
Sử dụng những gì bạn học được từ buổi kiểm chứng nguyên mẫu có thể nhấp để tinh chỉnh luồng sản phẩm của bạn bằng một thí nghiệm bảng phân cảnh.
Video giới thích
tr.200
Sử dụng các ghi chú từ buổi kiểm chứng nguyên mẫu có thể nhấp để cung cấp thông tin có độ chính xác cao hơn cho video giới thích.

KHÁM PHÁ/NGUYÊN MẪU TƯƠNG TÁC

MVP đơn tính năng

Một sản phẩm khả thi có chức năng hoạt động tối thiểu, với tính năng duy nhất cần thiết để kiểm chứng giả định.


CHI PHÍ
SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP
THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế/Sản phẩm/Công nghệ/Pháp lý/Tiếp thị/Tài chính

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Thí nghiệm MVP đơn tính năng lý tưởng cho việc học hỏi nếu cốt lõi lời hứa cho giải pháp của bạn làm khách hàng thích.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Thiết kế phiên bản tối thiểu nhất trong tính năng sản phẩm của bạn để giải quyết một việc cần làm có tác động lớn của khách hàng.

☐ Thử nghiệm trong phạm vi nội bộ trước để đảm bảo mọi thứ hoạt động.

☐ Có khách hàng cho sản phẩm MVP đơn tính năng của bạn.

Thực hiện

☐ Tiến hành thí nghiệm MVP đơn tính năng với khách hàng.

☐ Thu thập phản hồi về sự hài lòng từ khách hàng.

Phân tích

☐ Xem lại phản hồi về sự hài lòng của khách hàng.

☐ Có bao nhiêu khách hàng chuyển đổi?

☐ Chi phí bạn đã trả cho việc vận hành giải pháp này là bao nhiêu?

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm MVP đơn tính năng đắt hơn một chút so với các thí nghiệm có độ chính xác thấp khác, bởi vì bạn đang tạo ra một phiên bản có độ trung thực cao hơn, mang đến giá trị cho khách hàng.

Thời gian thiết lập

Việc thiết lập cho một thí nghiệm MVP đơn tính năng có thể mất từ 1-3 tuần. Bạn cần phải thiết kế, chế tạo và thử nghiệm nội bộ trước khi đưa đến cho khách hàng. Khả năng là bạn sẽ phải bỏ tiền ra cho phiên bản này, thế nên sẽ cần được chuẩn bị thật tốt.

Thời gian chạy thí nghiệm

Chạy một thí nghiệm MVP đơn tính năng có thể mất từ vài tuần đến vài tháng. Bạn muốn chạy thí nghiệm này đủ lâu để phân tích các phản hồi định tính và định lượng trước khi tối ưu hóa hoặc cố gắng bung ra quá sớm.

Bằng chứng

●●●●●

Sự hài lòng của khách hàng

Các trích dẫn và phản hồi của khách hàng về mức độ hài lòng của họ sau khi nhận được kết quả đầu ra từ MVP đơn tính năng của bạn.

Bằng chứng về sự hài lòng của khách hàng rất mạnh trong trường hợp này, bởi vì bạn đang yêu cầu khách hàng phản hồi sau khi họ nhận được giá trị, thay vì trong một tình huống giả định.

●●●●●

 # lượt mua hàng

Khách hàng mua sản phẩm từ việc sử dụng MVP đơn tính năng.

Thanh toán là bằng chứng mạnh mẽ, ngay cả khi khách hàng chỉ đang mua một tính năng duy nhất.

●●●●●

Chi phí

Chi phí để thiết kế, chế tạo, phân phối và duy trì một MVP đơn tính năng là bao nhiêu?

Chi phí mà bạn phải trả để cung cấp một MVP đơn tính năng là bằng chứng mạnh mẽ và là một chỉ số hàng đầu về những gì cần có để tạo ra một hướng kinh doanh khả thi trong tương lai.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ/pháp lý /tiếp thị/ tài chính

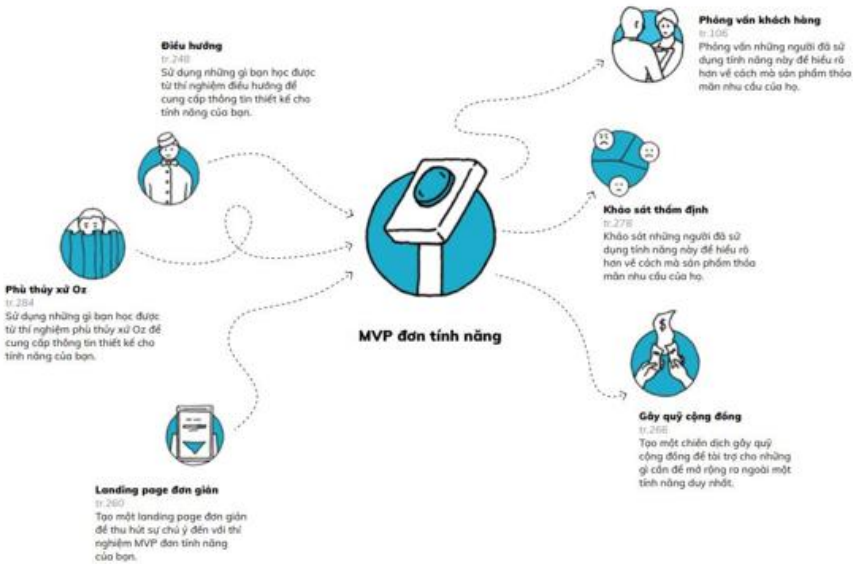
Bạn sẽ cần có năng lực liên quan đến tất cả các lĩnh vực trên để tạo ra tính năng và cung cấp nó cho khách hàng. Điều này rất cụ thể theo từng bối cảnh, tùy thuộc vào việc bạn có đang cung cấp một sản phẩm vật lý/kỹ thuật số hoặc một dịch vụ cho khách hàng cuối cùng hay không.

Yêu cầu

Bằng chứng về nhu cầu ngách của khách hàng

Đây là một thí nghiệm dài, đắt tiền hơn và chi phí giao dịch cao hơn. Trước khi xem xét một MVP đơn tính năng, bạn cần phải thực hiện một loạt các thử nghiệm có độ chính xác thấp hơn để cung cấp thông tin về tính năng. Bạn nên có bằng chứng rõ ràng về một nhu cầu cụ thể của khách hàng mà tính năng sẽ giải quyết.

BẮT CẶP


Điều hướng
tr.248
Sử dụng những gì bạn học được từ thí nghiệm điều hướng để cung cấp thông tin thiết kế cho tính năng của bạn.
Phù thủy xứ Oz
tr.284
Sử dụng những gì bạn học được từ thí nghiệm phù thủy xứ Oz để cung cấp thông tin thiết kế cho tính năng của bạn.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản để thu hút sự chú ý đến với thí nghiệm MVP đơn tính năng của bạn.
MVP đơn tính năng
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Phỏng vấn những người đã sử dụng tính năng này để hiểu rõ hơn về cách mà sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của họ.
Khảo sát thẩm định
tr.278
Khảo sát những người đã sử dụng tính năng này để hiểu rõ hơn về cách mà sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của họ.
Gây quỹ cộng đồng
tr.268
Tạo một chiến dịch gây quỹ cộng đồng để tài trợ cho những gì cần để mở rộng ra ngoài một tính năng duy nhất.

KHÁM PHÁ/NGUYÊN MẪU TƯƠNG TÁC

Ghép ráp

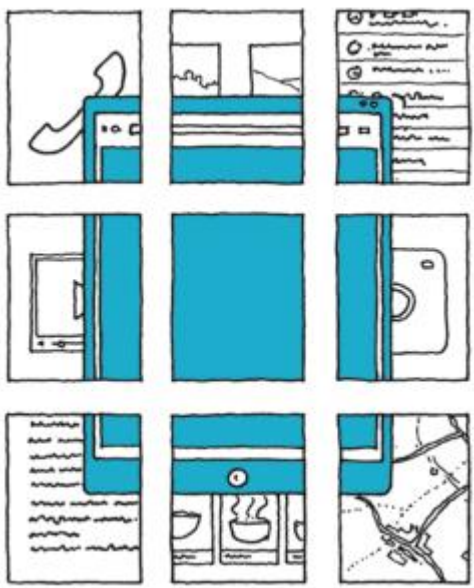
Một sản phẩm khả thi có chức năng hoạt động tối thiểu, bao gồm sự kết hợp với nhiều dịch vụ hiện có để cung cấp giá trị.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Ghép ráp là một thí nghiệm lý tưởng cho việc học hỏi nếu giải pháp của bạn làm khách hàng thích.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC *Thiết kế/Sản phẩm/Công nghệ/Pháp lý/Tiếp thị/Tài chính*	

TỔNG QUAN



Chuẩn bị

☐ Vẽ bản đồ cho luồng quy trình cần thiết để tạo ra giá trị khách hàng.

☐ Đánh giá thị trường cho các sản phẩm công nghệ hiện có và có thể được tích hợp để hoàn tất quy trình.

☐ Tích hợp các phần công nghệ và kiểm tra kết quả đầu ra.

☐ Đảm bảo sự tham gia của khách hàng cho thí nghiệm ghép ráp.

Thực hiện

☐ Tiến hành một thí nghiệm ghép ráp với khách hàng.

☐ Thu thập phản hồi về sự hài lòng từ khách hàng.

Phân tích

☐ Xem lại phản hồi về sự hài lòng của khách hàng.

☐ Có bao nhiêu khách hàng theo suốt quá trình và mua sản phẩm?

☐ Họ đã từ bỏ quá trình ở đâu?

☐ Có bất kỳ lỗ hổng nào mà công nghệ hiện tại không đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng không?

☐ Chỉ nên xem xét đến việc xây dựng các giải pháp tùy chỉnh trong trường hợp trải nghiệm không đạt yêu cầu hoặc chi phí cho việc sử dụng giải pháp không tăng mạnh.

CHI TIẾT

Chi phí

Thí nghiệm ghép ráp đắt hơn một chút so với các thí nghiệm có độ chính xác thấp, vì bạn cần ghép nhiều thành phần công nghệ hiện có để đưa ra một giải pháp tổng thể. Các chi phí sẽ được trả cho công nghệ hiện có và cho nỗ lực để kết nối tất cả lại với nhau.

Thời gian thiết lập

Thiết lập một thí nghiệm ghép ráp có thể mất từ 1-3 tuần. Bạn cần thời gian để đánh giá và ráp các công nghệ hiện có lại với nhau.

Thời gian chạy thí nghiệm

Một thí nghiệm ghép ráp có thể sẽ mất vài tuần hoặc vài tháng để chạy. Bạn muốn chạy thí nghiệm này đủ lâu để phân tích các phản hồi định tính và định lượng trước khi tối ưu hóa hoặc cố gắng để bung ra quá sớm.

Bằng chứng

●●●●●

Sự hài lòng của khách hàng

Các trích dẫn và phản hồi của khách hàng về mức độ hài lòng của họ sau khi nhận được kết quả đầu ra từ thí nghiệm ghép ráp của bạn.

Bằng chứng về sự hài lòng của khách hàng rất mạnh trong trường hợp này, bởi vì bạn đang yêu cầu khách hàng phản hồi sau khi họ nhận được giá trị, thay vì trong một tình huống giả định.

●●●●●

 # Số lượng mua hàng

Khách hàng mua sản phẩm từ việc sử dụng mẫu thí nghiệm ghép ráp.

Các khoản thanh toán là bằng chứng mạnh mẽ, ngay cả khi khách hàng không nhận ra rằng đây là sự ráp nối từ những công nghệ hiện có.

●●●●●

Chi phí

Chi phí để thiết kế, chế tạo, phân phối và duy trì một mẫu thí nghiệm ghép ráp là bao nhiêu?

Chi phí mà bạn phải trả để cung cấp một thí nghiệm ghép ráp là bằng chứng mạnh mẽ và là một chỉ số hàng đầu về những gì cần có để tạo ra một hướng kinh doanh khả thi trong tương lai.

Năng lực

Thiết kế/công nghệ/sản phẩm/tiếp thị/pháp lý/tài chính

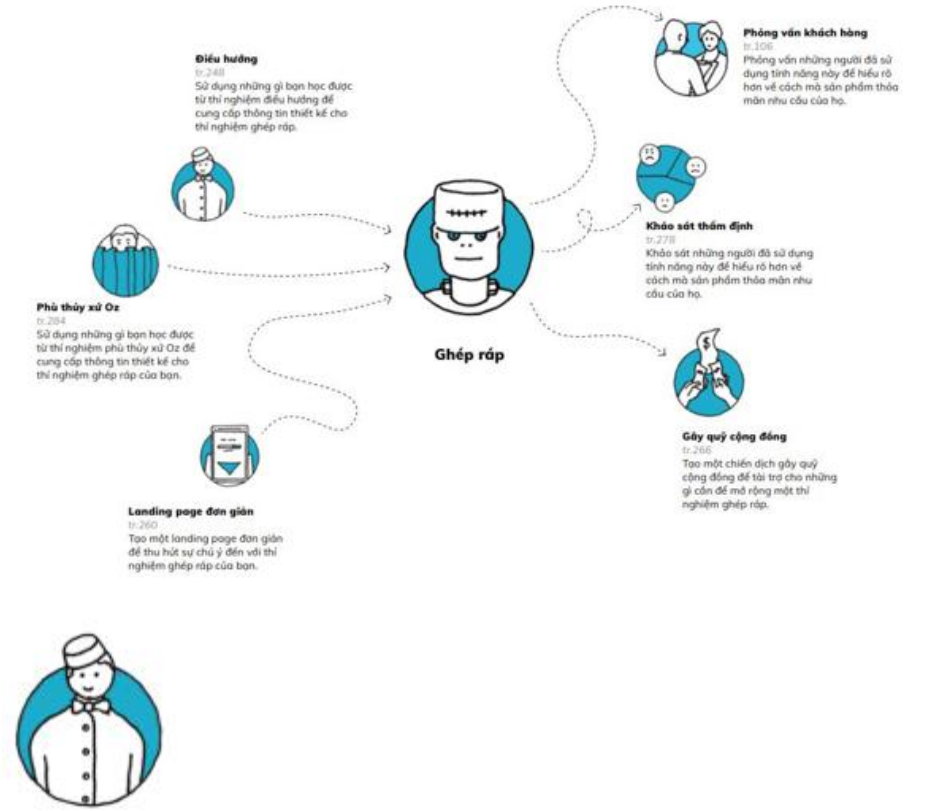
Bạn cần phải có khả năng đánh giá công nghệ hiện có, chọn các thành phần phù hợp và tích hợp chúng lại với nhau thành một giải pháp có thể mang lại giá trị cần thiết cho khách hàng. Điều này không có nghĩa là bạn cần phải biết tất cả các công nghệ hoạt động như thế nào, nhưng bạn sẽ cần phải biết đủ để kết hợp được tất cả lại với nhau. Ngoài ra, mẫu thí nghiệm ghép ráp sẽ cần có tất cả các đặc điểm của một sản phẩm hợp pháp.

Yêu cầu

Một quy trình tự động hóa

Đây là một thí nghiệm mất nhiều thời gian, đắt tiền hơn và chi phí giao dịch cao hơn. Trước khi xem xét một thí nghiệm ghép ráp, thì bạn cần phải chạy đủ các thí nghiệm có độ chính xác thấp hơn, từ đó có ý tưởng cho quy trình mà bạn cần để cung cấp giá trị cho khách hàng. Sử dụng kiến thức về quy trình đó, để bắt đầu đánh giá xem công nghệ hiện có nào, mà bạn có thể ráp chúng lại với nhau, và mang giá trị đến cho khách hàng.

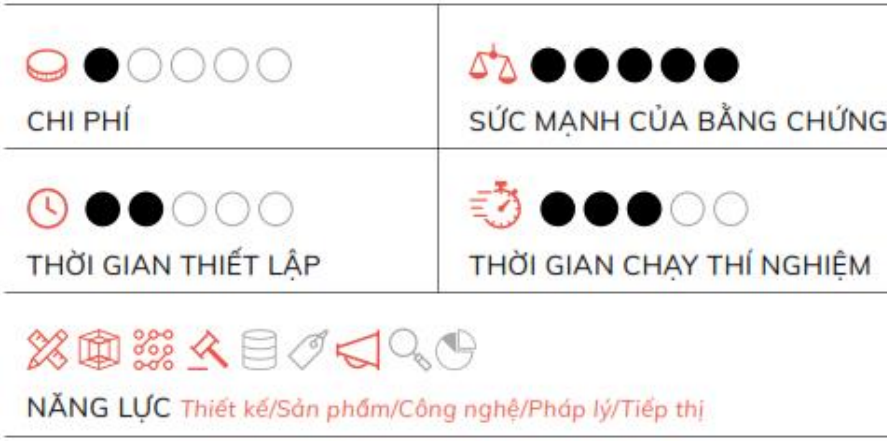
BẮT CẶP


Điều hướng
tr.248
Sử dụng những gì bạn học được từ thí nghiệm điều hướng để cung cấp thông tin thiết kế cho thí nghiệm ghép ráp.
Phù thủy xứ Oz
tr.284
Sử dụng những gì bạn học được từ thí nghiệm phù thủy xứ Oz để cung cấp thông tin thiết kế cho thí nghiệm ghép ráp của bạn.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản để thu hút sự chú ý đến với thí nghiệm ghép ráp của bạn.
Ghép ráp
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Phỏng vấn những người đã sử dụng tính năng này để hiểu rõ hơn về cách mà sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của họ.
Khảo sát thẩm định
tr.278
Khảo sát những người đã sử dụng tính năng này để hiểu rõ hơn về cách mà sản phẩm thỏa mãn nhu cầu của họ.
Gây quỹ cộng đồng
tr.266
Tạo một chiến dịch gây quỹ cộng đồng để tài trợ cho những gì cần để mở rộng một thí nghiệm ghép ráp.

KHÁM PHÁ/NGUYÊN MẪU TƯƠNG TÁC

Điều hướng

Tạo một trải nghiệm khách hàng và cung cấp giá trị một cách thủ công đến với khách hàng thay vì sử dụng công nghệ. Không giống như thí nghiệm phù thủy xứ OZ, ở thí nghiệm điều hướng, khách hàng có thể nhìn thấy người thực hiện.


CHI PHÍ
SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP
THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế/Sản phẩm/Công nghệ/Pháp lý/Tiếp thị

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Điều hướng là thí nghiệm lý tưởng cho việc học hỏi một cách trực tiếp về các bước cần thiết để tạo ra, nắm bắt và cung cấp giá trị cho khách hàng.

Thí nghiệm này không lý tưởng cho việc nhân rộng một sản phẩm hoặc nhân rộng kinh doanh.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Lập kế hoạch các bước tạo sản phẩm theo một cách thủ công.

☐ Tạo một bảng theo dõi các đơn đặt hàng và các bước cần thiết.

☐ Kiểm tra các bước với vài người trước, để đảm bảo chúng chạy ổn.

☐ Nếu nhận đơn đặt hàng trên web, hãy đảm bảo các công cụ phân tích được tích hợp trên nền tảng web của bạn. Nếu không, hãy ghi lại các con số trên giấy kẻ ô vuông hoặc excel.

Thực hiện

☐ Nhận đơn đặt hàng cho thí nghiệm điều hướng.

☐ Tiến hành thí nghiệm điều hướng.

☐ Thu thập tư liệu cho thấy mất bao lâu để hoàn thành các nhiệm vụ.

☐ Thu thập phản hồi từ khách hàng bằng các cuộc phỏng vấn và khảo sát.

Phân tích

☐ Xem lại phản hồi của khách hàng.

☐ Xem lại số liệu của bạn về:

• Khoảng thời gian hoàn thành nhiệm vụ.

• Bạn bị chậm trễ ở đâu trong quy trình.

• Bao nhiêu người đã mua hàng.

☐ Sử dụng những phát hiện này để cải thiện cho thí nghiệm điều hướng tiếp theo và cung cấp thông tin để xem bạn cần tự động hóa quy trình ở chỗ nào.

CHI TIẾT

Chi phí

Miễn là bạn giữ cho các thí nghiệm điều hướng nhỏ và đơn giản, thì chi phí chạy thí nghiệm là tương đối rẻ, vì chủ yếu bạn thực hiện tất cả các công việc bằng tay với rất ít hoặc không liên quan đến công nghệ. Trường hợp bạn muốn thử mở rộng quy mô thí nghiệm hoặc làm cho nó trở nên quá phức tạp, thì các chi phí có thể sẽ tăng lên.

Thời gian thiết lập

Thiết lập một thí nghiệm điều phối mất nhiều thời gian hơn so với các kỹ thuật tạo mẫu nhanh khác, bởi vì bạn phải lên kế hoạch theo cách thủ công cho tất cả các bước và tìm khách hàng cho nó.

Thời gian chạy thí nghiệm

Chạy một thí nghiệm điều hướng có thể mất từ vài ngày đến vài tuần, tùy thuộc vào mức độ phức tạp của quy trình và số lượng khách hàng bạn đưa vào thí nghiệm. Nó thường mất nhiều thời gian hơn so với các kỹ thuật tạo mẫu nhanh khác.

Bằng chứng

●●●●●

Sự hài lòng của khách hàng

Trích dẫn và phản hồi của khách hàng về mức độ hài lòng của họ sau khi nhận được kết quả đầu ra từ thí nghiệm của bạn.

Bằng chứng về sự hài lòng của khách hàng rất mạnh trong trường hợp này, bởi vì bạn đang yêu cầu khách hàng phản hồi sau khi họ nhận được giá trị, thay vì trong một tình huống giả định.

●●●●●

 # lượt mua hàng

Khách hàng mua sản phẩm từ thí nghiệm điều phối. Họ sẵn sàng trả tiền cho điều gì trong một trải nghiệm thủ công?

Các thanh toán là bằng chứng mạnh mẽ, ngay cả khi bạn đang cung cấp giá trị một cách thủ công.

●●●●●

Thời gian hoàn thành quy trình

Thời gian dẫn (Lead Time) là tổng thời gian được đo từ lúc khách hàng yêu cầu đến khi đơn hàng được giao.

Thời gian chu kỳ (Cycle Time) là lượng thời gian để thực hiện yêu cầu của khách hàng. Nó không bao gồm thời gian trống trước khi yêu cầu được thực hiện.

Thời gian bạn hoàn thành thí nghiệm điều hướng là một bằng chứng rất mạnh mẽ, nó cung cấp cho bạn kiến thức trực tiếp về các bước cần thiết khi nhận một yêu cầu và cung cấp giá trị cho khách hàng.

Năng lực

Thiết kế/công nghệ/sản phẩm/tiếp thị/pháp lý

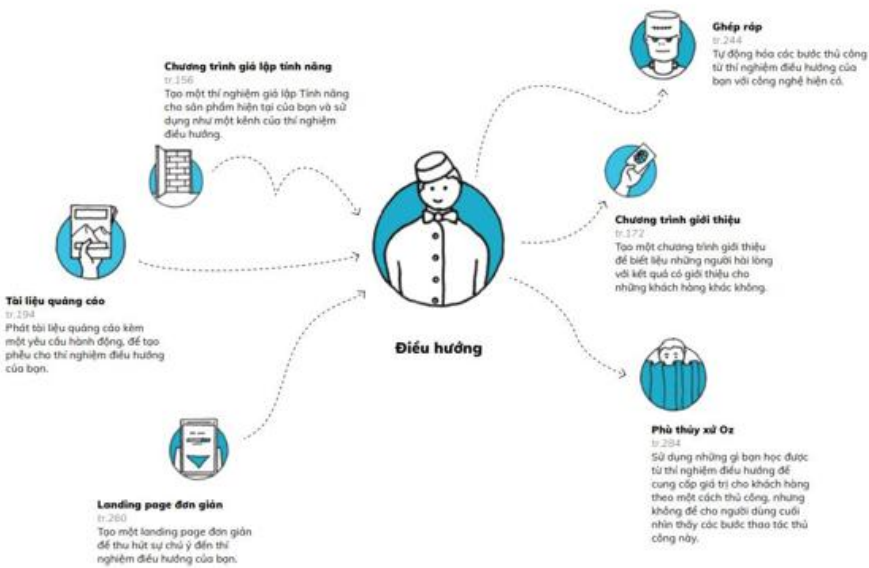
Bạn sẽ cần có năng lực liên quan đến tất cả các lĩnh vực trên để tạo ra tính năng và cung cấp nó theo một cách thủ công cho khách hàng. Đây là một bối cảnh rất cụ thể, tùy thuộc vào việc bạn có đang cung cấp một sản phẩm vật lý/kỹ thuật số hoặc một dịch vụ cho khách hàng cuối cùng hay không.

Yêu cầu

Thời gian

Yêu cầu lớn nhất cho một thí nghiệm điều phối là thời gian. Thời gian của cả nhóm. Nếu bạn không dành thời gian để chạy thí nghiệm này, nó sẽ gây khó chịu cho cả bạn và khách hàng. Hãy đảm bảo là bạn lên kế hoạch cho việc khi nào sẽ tiến hành thí nghiệm điều hướng và nắm rõ lịch trình để bạn lưu ý đến nó khi cần thiết.

BẮT CẶP


Ghép rập
tr.244
Tự động hóa các bước thủ công từ thí nghiệm điều hướng của bạn với công nghệ hiện có.
Chương trình giả lập tính năng
tr.156
Tạo một thí nghiệm giả lập Tính năng cho sản phẩm hiện tại của bạn và sử dụng như một kênh của thí nghiệm điều hướng.
Chương trình giới thiệu
tr.172
Tạo một chương trình giới thiệu để biết liệu những người hài lòng với kết quả có giới thiệu cho những khách hàng khác không.
Tài liệu quảng cáo
tr.194
Phát tài liệu quảng cáo kèm một yêu cầu hành động, để tạo phễu cho thí nghiệm điều hướng của bạn.
Điều hướng
Phù thủy xứ Oz
tr.284
Sử dụng những gì bạn học được từ thí nghiệm điều hướng để cung cấp giá trị cho khách hàng theo một cách thủ công, nhưng không để cho người dùng cuối nhìn thấy các bước thao tác thủ công này.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản để thu hút sự chú ý đến thí nghiệm điều hướng của bạn.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

ĐIỀU HƯỚNG

Mua bán nhà Realtor.com

Realtor.com là trang web về danh sách các bất động sản được điều hành bởi Move, Inc. ở Santa Clara, California. Nó cung cấp cho người mua và người bán thông tin, công cụ và chuyên môn

nghiệp vụ mà họ cần trong suốt hành trình tìm nhà.

Khi các nhóm realtor.com nói chuyện với những người đang tìm cách bán nhà của họ, một trong những vấn đề thường được nghe là sự chật vật trong việc định thời gian của quá trình bán nhà với việc mua một cái mới. Khi mọi người chuyển đi, họ chuyển sang mã vùng (zip) khác hoặc các thành phố khác hoặc thậm chí các tiểu bang khác.

Ý tưởng ở đây là chúng tôi sẽ tổng hợp và hiển thị song song các thông tin về thị trường ở cả hai nơi. Liệu điều đó có giúp ích cho khách hàng không? Liệu chúng tôi có nên mở rộng điều đó thành một tính năng thực sự được không?

Giả thuyết

Nhóm realtor.com tin rằng những người bán trên trang web của họ đang tìm cách bán nhà trong năm tới và cùng lúc sẽ mua một căn mới.

Thí nghiệm

Điều hướng chuyển giao file PDF phân tích thị trường.

Nhóm nghiên cứu đã thực hiện một thí nghiệm điều hướng đơn giản được kích hoạt bằng một yêu cầu hành động. Khi khách hàng nhấp vào, một cửa sổ xuất hiện, làm nổi bật một giải pháp giá trị về các thông tin thị trường liên quan đến việc định thời gian cho khả năng bạn mua và bán được nhà cùng một lúc. Người dùng sau đó sẽ nhấp qua một loạt các câu hỏi. Sau khi hoàn thành, Dave Masters (người quản lý sản phẩm) sẽ xuất các dữ liệu đầu ra theo cách thủ công, bằng cách ghép các thông tin thị trường từ những phần khác được tìm thấy trên Realtor.com vào một bản PDF.

Sau đó, Dave sẽ gửi email cá nhân những bản PDF này cho người dùng đã đăng ký. Ngoài ra, trong email gửi cho họ, Dave đã thêm vào một liên kết hẹn cuộc họp để tiếp tục kết nối với những người dùng này với hy vọng tìm hiểu thêm và xem chúng tôi có thể giúp đỡ như thế nào.

Bằng chứng

80 đăng ký chỉ trong vài phút.

Nó nhanh chóng vượt quá sự mong đợi. Dựa trên dữ liệu thống kê của trang web, nhóm đã ước tính rằng thí nghiệm này sẽ tạo ra 30 đăng ký trong vòng 3 giờ. Và nó đã tạo ra hơn 80 đăng ký chỉ trong vòng vài phút, nhanh hơn cả khi họ có thể dừng thí nghiệm ngay.

Bài học sâu

Giả thuyết đã được xác thực - vấn đề của người dùng là có thực. Nhóm nghiên cứu đã tìm hiểu được rằng một nhóm người dùng khá lớn trong trang web của họ gặp phải vấn đề trong việc mua và bán.

Nhóm cũng học hỏi từ thử thách trong thí nghiệm điều hướng. Một số lượng người dùng lớn có thể là dấu hiệu tốt nhưng có thể sẽ cần bạn thực hiện nhiều công việc thủ công hơn so với ban đầu bạn đặt ra. Điều đáng lưu ý ở đây là công việc này đòi hỏi khả năng thực thi của bạn cho những người dùng này. Khi chạy song song giữa việc bạn phải dự đoán, dành thời gian thích hợp để thực hiện lời hứa và thực sự nhắm đến việc học hỏi, sẽ là một khối lượng lớn các công việc hàng ngày và bạn sẽ khó để quản lý được tất cả.

Hành động

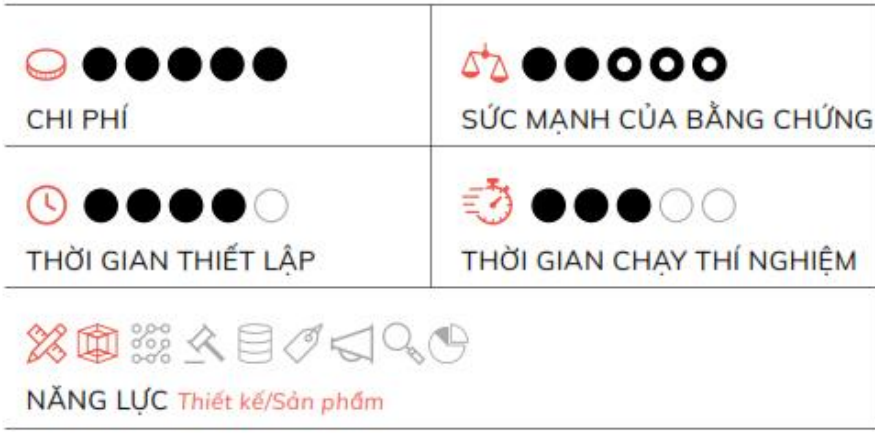
Kiên trì bằng cách kiểm chứng các tính năng của ứng dụng.

Việc biết được sự pha trộn của nhóm đối tượng (audience mix) gần bằng kích thước dự đoán, khiến nhóm cảm thấy tự tin khi tiến về phía trước với nhiều thí nghiệm nhắm mục tiêu đến những người dùng này trong ứng dụng. Trên thực tế, thí nghiệm tiếp theo sẽ là một thí nghiệm về giả lập tính năng, chứa liên kết đến một thẻ (tab) "Công cụ bán" không tồn tại - nơi mà nhóm sẽ bắt đầu đặt các tính năng cụ thể cho người bán và các kiểm chứng.

KHÁM PHÁ/NGUYÊN MẪU TƯƠNG TÁC

Nguyên mẫu với kích thước thật

Nguyên mẫu với kích thước thật là bản sao trong thế giới thực của trải nghiệm về dịch vụ.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Các nguyên mẫu với kích thước thật là lý tưởng để kiểm chứng các giải pháp có độ chính xác cao hơn với một nhóm nhỏ các khách hàng, trước khi quyết định mở rộng giải pháp của bạn.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Thu thập bằng chứng trước đây của bạn để hỗ trợ cho giải pháp.

☐ Tạo nguyên mẫu với kích thước thật, đây là bản sao của giải pháp được đề xuất.

☐ Nguồn khách hàng và lên lịch cho buổi tương tác.

Thực hiện

☐ Cho khách hàng xem nguyên mẫu với kích thước thật.

☐ Một người trong nhóm tiến hành phỏng vấn.

☐ Một người khác trong nhóm ghi chú về những trích dẫn của khách hàng, việc cần làm, đau đớn, lợi ích và ngôn ngữ cơ thể của họ.

☐ Kết thúc cuộc phỏng vấn bằng một yêu cầu hành động hoặc hoạt động bán giả, để vượt ra những gì khách hàng nói và hướng vào những gì họ sẽ làm.

Phân tích

☐ Xem lại ghi chú của bạn với nhóm.

☐ Cập nhật Khung giải pháp giá trị của bạn dựa trên những gì bạn học được.

☐ Tính toán chuyển đổi trên hoạt động bán giả và yêu cầu hành động.

☐ Sử dụng những gì bạn học được để tinh chỉnh và lặp lại trên nguyên mẫu cho lượt kiểm chứng tiếp theo.

CHI TIẾT

Chi phí

Thí nghiệm nguyên mẫu với kích thước thật có chi phí tương đối mắc. Chúng cần có một mức độ tinh tế có thể tin tưởng được và kích thước càng lớn, thì chi phí càng cao.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một nguyên mẫu với kích thước thật có thể khá dài, tùy thuộc vào kích thước và độ phức tạp của giải pháp của bạn. Có thể mất vài tuần hoặc vài tháng để tạo ra một bản sao với độ chính xác cao.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho một thí nghiệm nguyên mẫu với kích thước thật là tương đối ngắn. Bạn sẽ muốn khách hàng tương tác với nguyên mẫu để hiểu rõ hơn về sự phù hợp giữa Giải pháp Giá trị của bạn với những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

Bằng chứng

●●●●○

Việc cần làm của khách hàng

Đau đớn của khách hàng

Lợi ích khách hàng

Phản hồi của khách hàng

Những việc cần làm, đau đớn, lợi ích của khách hàng và cách mà nguyên mẫu có thể giải quyết cho họ.

Lưu ý đến các trích dẫn bổ sung từ khách hàng, không chỉ giới

hạn trong việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

Đây là những bằng chứng tương đối yếu - nghĩa là khách hàng cần tạm tin và tưởng tượng về việc sử dụng nó trong các tình huống đời thực.

●●●●●

 # lượt bán giả thành công

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi sang hoạt động bán giả bằng cách lấy số người xem qua giá bán chia cho số người điền thông tin thanh toán.

Gửi thông tin thanh toán là một bằng chứng rất mạnh mẽ.

●●○○○

 # đăng ký email

Tỷ lệ chuyển đổi trên những người bạn đã phỏng vấn, và họ cung cấp địa chỉ email của họ cho bạn để được liên hệ khi có giải pháp.

Email của khách hàng là bằng chứng khá yếu, nhưng hữu ích cho các thí nghiệm trong tương lai.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm

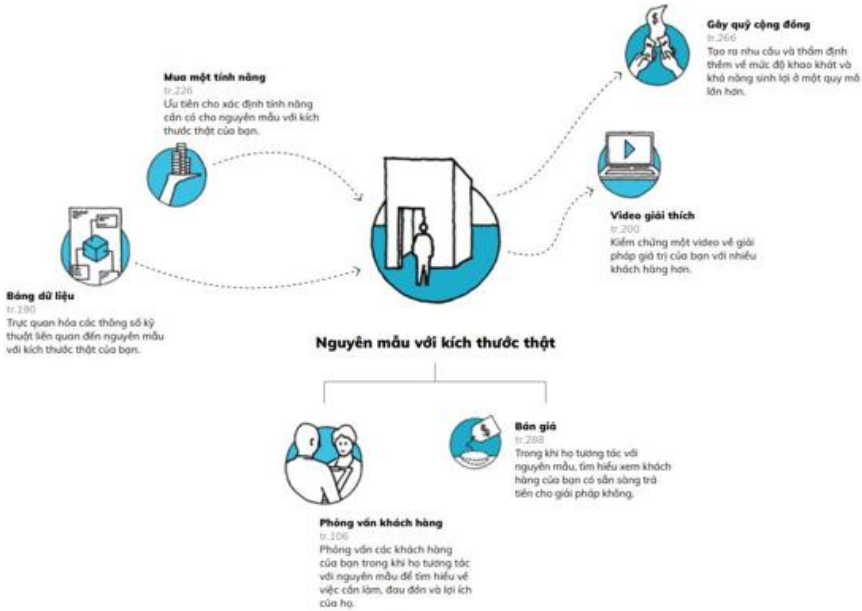
Bạn cần có năng lực về thiết kế và sản phẩm để tạo ra nguyên mẫu với kích thước thật. Nguyên mẫu không cần phải hoạt động hoàn chỉnh hay có nhiều tính năng tuyệt vời nhưng nó cần phải có độ chính xác cao đủ để tương tác với khách hàng.

Yêu cầu

Bằng chứng của giải pháp

Trước khi xem xét một nguyên mẫu với kích thước thật, bạn sẽ muốn có một lượng bằng chứng đáng kể, cho thấy một giải pháp là điều cần thiết. Điều này có nghĩa là bạn đã thu thập và tạo ra bằng chứng về những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng mà thị trường hiện chưa đáp ứng được, cho phép bạn tiến hành kiểm chứng với một thí nghiệm có độ chính xác cao với họ.

BẮT CẶP


Gây quỹ cộng đồng
tr.266
Tạo ra nhu cầu và thẩm định thêm về mức độ khao khát và khả năng sinh lợi ở một quy mô lớn hơn.
Mua một tính năng
tr.236
Ưu tiên cho xác định tính năng cần có cho nguyên mẫu với kích thước thật của bạn.
Video giải thích
tr.200
Kiểm chứng một video về giải pháp giá trị của bạn với nhiều khách hàng hơn.
Bảng dữ liệu
tr.190
Trực quan hóa các thông số kỹ thuật liên quan đến nguyên mẫu với kích thước thật của bạn.
Nguyên mẫu với kích thước thật
Bán giả
tr.288
Trong khi họ tương tác với nguyên mẫu, tìm hiểu xem khách hàng của bạn có sẵn sàng trả tiền cho giải pháp không.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Phỏng vấn các khách hàng của bạn trong khi họ tương tác với nguyên mẫu để tìm hiểu về việc cần làm, đau đớn và lợi ích của họ.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

NGUYÊN MẪU VỚI KÍCH THƯỚC THẬT

Thẩm định một không gian vật lý

Zoku

Zoku là cụm những căn hộ thông minh và không gian thân thiện, trụ sở tại Amsterdam và được các chuyên gia xem là sự phát triển tiếp theo của Airbnb. Họ cung cấp một cơ sở về nhà ở cho các chuyên gia đi lại nhiều theo đợt đang sống và làm việc trong một thành phố, trong thời gian từ vài ngày đến vài tháng. Giống như bất cứ khi nào bạn tạo ra một thị trường mới, nhóm Zoku có những giả định rủi ro về việc kinh doanh của họ, cần được kiểm chứng.

Giả thuyết

Nhóm Zoku tin rằng các chuyên gia du lịch muốn ở lại nhiều tuần, nhiều tháng trong một căn hộ siêu nhỏ chỉ 25m².

Thí nghiệm

Kiểm chứng không gian sống với các khách hàng.

Nhóm nghiên cứu đã xây dựng một nguyên mẫu với kích thước thật của căn hộ siêu nhỏ để kiểm chứng với các chuyên gia du lịch, xác định xem họ có ở lại trong nhiều tuần và nhiều tháng không. Họ đã thu hút được 150 chuyên gia du lịch, đưa họ từ nơi làm việc đến tương tác với nguyên mẫu với kích thước thật.

Khách du lịch tham quan và ở lại trong các nguyên mẫu với kích thước thật. Nhóm Zoku đã thực hiện việc phỏng vấn trong thời gian họ tương tác với không gian vật lý tại đây, tìm hiểu về những gì hiệu quả và những gì không có trong thiết kế.

Bằng chứng

Thu thập phản hồi định tính về không gian. Mọi người nhiệt tình với việc ở lại nhất là khi không gian được xếp chồng (stacking), loại bỏ các bức tường bên trong và có sự lưu thông. Nếu đẩy cầu thang vào bên trong thì sẽ có nhiều không gian sống hơn; nếu đưa cầu thang ra ngoài, nó trở thành không gian lưu thông tới khu vực phòng ngủ. Bằng chứng này đặc biệt xuất hiện khi họ kiểm chứng với nhóm 4-5 người cùng một lúc. (ND: Cầu thang của Zoku nhét vào bên trong và kéo ra ngoài được.)

Bài học sâu

Trải nghiệm của không gian có ý nghĩa nhiều hơn kích thước của không gian.

Thí nghiệm đã giúp nhóm Zoku hiểu được các sắc thái về nguyên mẫu. Khi xếp chồng tất cả các yếu tố bình thường của ngôi nhà

(khu vực ngủ, khu vực lưu trữ, phòng tắm và nhà bếp) với nhau như Tetris/Lego, dẫn đến sự khác biệt giữa không gian thứ cấp (yếu tố chức năng) và không gian chính (không gian sống để di chuyển và đặt các đồ nội thất rời).

Trong suốt quá trình của tất cả các lượt thẩm định, họ đã học được rằng "trải nghiệm về không gian" khác với số lượng mét vuông và có thể bị ảnh hưởng tích cực bởi các đường ngắm rõ ràng, thông qua đồ nội thất (cửa chớp trong khu vực ngủ), cửa sổ lớn và việc chiếu sáng thông minh (smart lighting).

Hành động

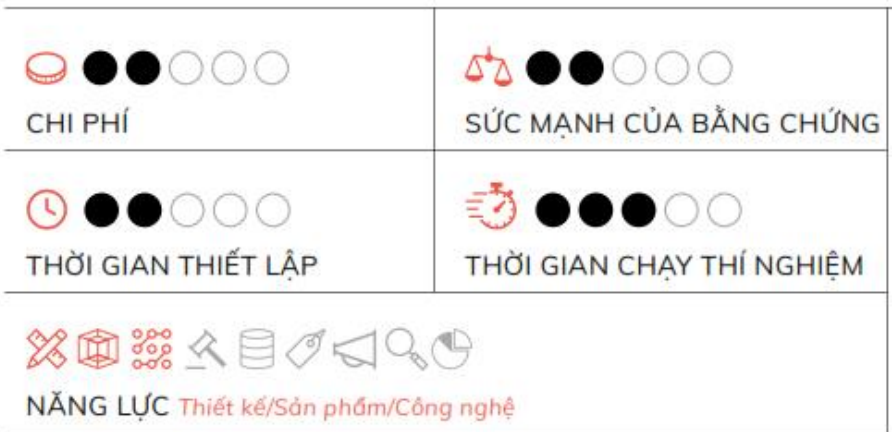
Kiểm chứng luồng không gian với các dịch vụ làm sạch.

Sử dụng những gì họ học được từ thí nghiệm nguyên mẫu với kích thước thật, nhóm đã thực hiện một lượt kiểm chứng khác với các dịch vụ vệ sinh cho căn hộ. Điều này giúp họ tìm hiểu các thách thức về dịch vụ, đặc biệt đối với hệ thống giường ngủ nâng lên.

THẨM ĐỊNH/KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Landing Page đơn giản

Một trang web kỹ thuật số đơn giản minh họa rõ ràng giải pháp giá trị của bạn bằng một yêu cầu hành động.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Một landing page đơn giản là lý tưởng để xác định xem giải pháp giá trị của bạn có phù hợp với phân khúc khách hàng của bạn hay không.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Chọn một mẫu có sẵn hoặc bố cục hỗ trợ cho ngành của bạn.

☐ Tìm những bức ảnh chất lượng cao, miễn phí về bản quyền để sử dụng cho thiết kế.

☐ Mua một tên miền ngắn, dễ nhớ để củng cố thương hiệu của bạn. Nếu thương hiệu bạn ưa thích hiện tại đã có nhiều tên miền được sử dụng, thì hãy sử dụng một động từ đứng trước tên như “try” (thử) hoặc “get” (lấy).

☐ Có một tuyên bố về giải pháp giá trị ngay phần trên cùng của trang web, với cỡ chữ lớn, tốt nhất là kích thước tiêu đề.

☐ Đặt phần kêu gọi đăng ký email của bạn trên cùng của web, bên dưới tuyên bố về giải pháp giá trị.

☐ Đưa những thông tin về nỗi đau của khách hàng, giải pháp của bạn và lợi ích của khách hàng vào dưới mục yêu cầu hành động.

☐ Tích hợp các công cụ phân tích và xác nhận đảm bảo chúng đang hoạt động.

☐ Đừng quên các yêu cầu của trang web như logo, nhãn hiệu, liên hệ, điều khoản dịch vụ, cookie và thông tin chính sách bảo mật.

Thực hiện

☐ Xuất bản landing page của bạn trên web.

☐ Hướng truy cập đến trang của bạn.

Phân tích

☐ Xem lại các phân tích của bạn, có bao nhiêu người:

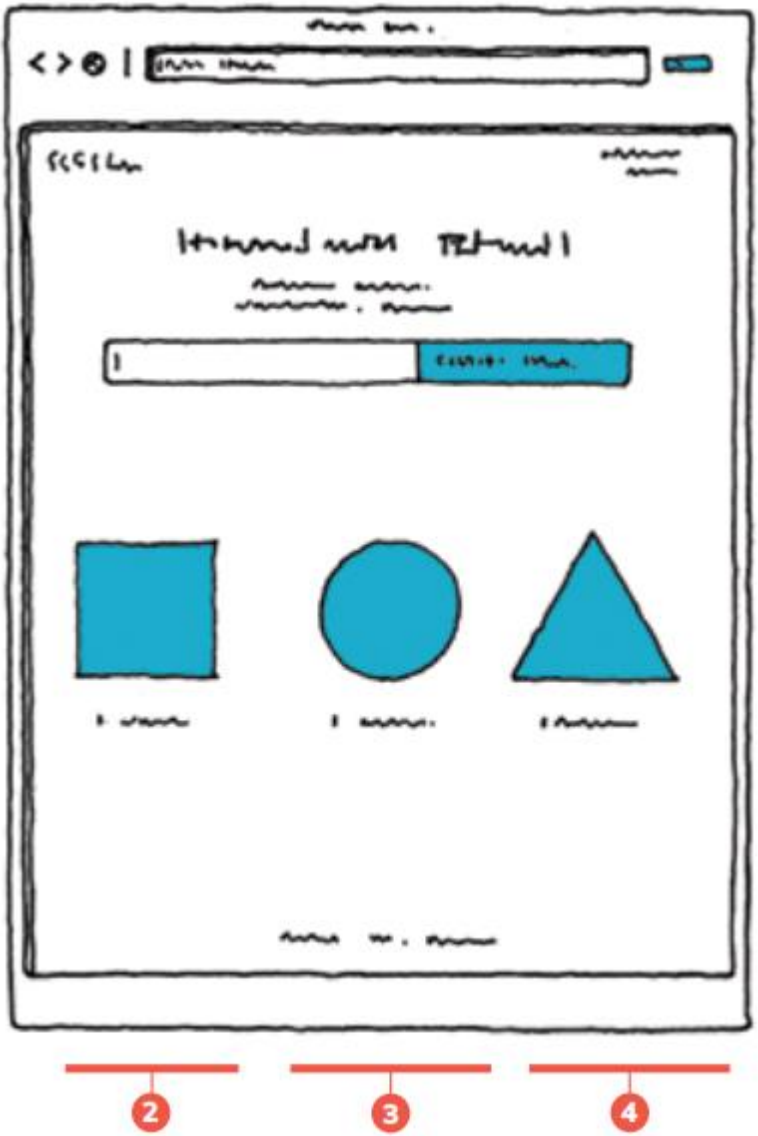
• xem landing page của bạn.

• đăng ký với địa chỉ email của họ.

• dành thời gian hoặc tham gia với trang bằng cách nhấp chuột và trượt để xem thông tin bên dưới.

☐ Các nguồn truy cập khác nhau đã chuyển đổi như thế nào? Ví dụ: nếu có một chiến dịch quảng cáo trên mạng xã hội hoặc chiến dịch email cụ thể khiến nhiều khách hàng đăng ký hơn, thì bạn có thể sẽ muốn nhân rộng nó ra, trên các nền tảng khác.

☐ Sử dụng những phát hiện này để tinh chỉnh giải pháp giá trị của bạn và liên hệ với những người đã đăng ký phỏng vấn.



Các kết nối

1

Các giải pháp giá trị đến từ bản đồ giá trị của bạn. Đừng tự nhiên nghĩ ra một giải pháp giá trị nào đó hoặc bỏ quên những kết quả bạn đã tạo ra trước đó. Bản đồ giá trị chứa các giả thuyết và kiểm chứng về giải pháp giá trị cho landing page của bạn, một cách tuyệt vời để chứng minh hoặc bác bỏ các giả thuyết đó.

2

Đau đớn của khách hàng đến từ hồ sơ khách hàng của bạn. Lấy ba nỗi đau của khách hàng được bình chọn cao nhất trong khung và đưa chúng vào phần mô tả đau đớn khách hàng ở phía dưới bên trái của landing page.

3

Giải pháp đến từ bản đồ giá trị của sản phẩm và dịch vụ. Khách truy cập cần biết bạn đang trao giải pháp giá trị theo một cách hữu hình trong thực tế như thế nào. Sản phẩm và dịch vụ ở cột giữa của trang sẽ phản ánh điều này.

4

Lợi ích đến từ hồ sơ khách hàng. Lấy ba lợi ích khách hàng cao nhất từ khung và đưa vào phần mô tả lợi ích ở dưới cùng bên phải của landing page.

CHI TIẾT

Chi phí

Việc sản xuất các landing page tương đối rẻ, bởi vì chủ yếu các công cụ kỹ thuật số trong thực tế đã phát triển và dễ sử dụng hơn nhiều. Đây là một trong những cách rẻ nhất mà bạn có thể kiểm chứng giải pháp giá trị của mình với khách hàng tiềm năng ở diện rộng.

Thời gian thiết lập

Các landing page có thể hơi khó để tạo, chủ yếu là do bạn đang chắt lọc tất cả các việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng thành những câu ngắn gọn dễ hiểu. Tuy nhiên, không nên mất nhiều hơn một vài ngày cho việc thiết kế một landing page.

Thời gian chạy thí nghiệm

Mất vài tuần để bạn chạy thí nghiệm, điều này phụ thuộc phần lớn vào lượng truy cập bạn có thể đổ về landing page. Nếu lượng truy cập hàng ngày thấp (nghĩa là, dưới 100 khách truy cập duy nhất), thì bạn sẽ cần chạy thí nghiệm trong khoảng thời gian dài hơn để thu thập đủ thông tin.

Bằng chứng

Lượt xem duy nhất

Thời gian truy cập trang

Đăng ký email

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi bằng cách lấy số lượt xem chia cho số lượt thực hiện lời yêu cầu hành động = tỷ lệ chuyển đổi. Tỷ lệ chuyển đổi email khác nhau tùy theo ngành, nhưng trung bình, nó có giá trị từ 2-5%. Để xác thực ở giai đoạn đầu, chúng tôi khuyên bạn con số nên là 10-15%, nghĩa là tốt hơn tỷ lệ trung bình, nếu không thì tại sao chúng ta lại cần tạo ra thứ gì đó mới cơ chứ?

Email là một bằng chứng khá yếu, bởi vì mọi người đều có email và họ cung cấp email một cách tự do khi thậm chí chỉ quan tâm chút ít, không khó để họ hủy đăng ký hoặc gửi một email không mong muốn vào thư mục rác.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ

Các landing page cần truyền đạt giá trị rõ ràng và ngắn gọn bằng ngôn ngữ của khách hàng. Bạn sẽ cần những khả năng trên để làm tốt điều này, nếu không nó có nguy cơ tạo ra kết quả kiểm chứng sai (false negatives). Nếu bản thân bạn không có những khả năng này, thì cũng đừng tuyệt vọng, may thay cho bạn có nhiều dịch vụ landing page cung cấp các mẫu thiết kế sẵn, khá chuyên nghiệp, cho phép bạn tạo các landing page bằng công nghệ kéo và thả.

Yêu cầu

Lượng truy cập

Các landing page cần lượng truy cập để tạo bằng chứng, thường là khoảng 100 khách truy cập duy nhất mỗi ngày. Tin vui là có nhiều cách để bạn có thể đổ lượng truy cập về landing page, bao gồm:

• Quảng cáo trực tuyến.

• Các chiến dịch truyền thông xã hội.

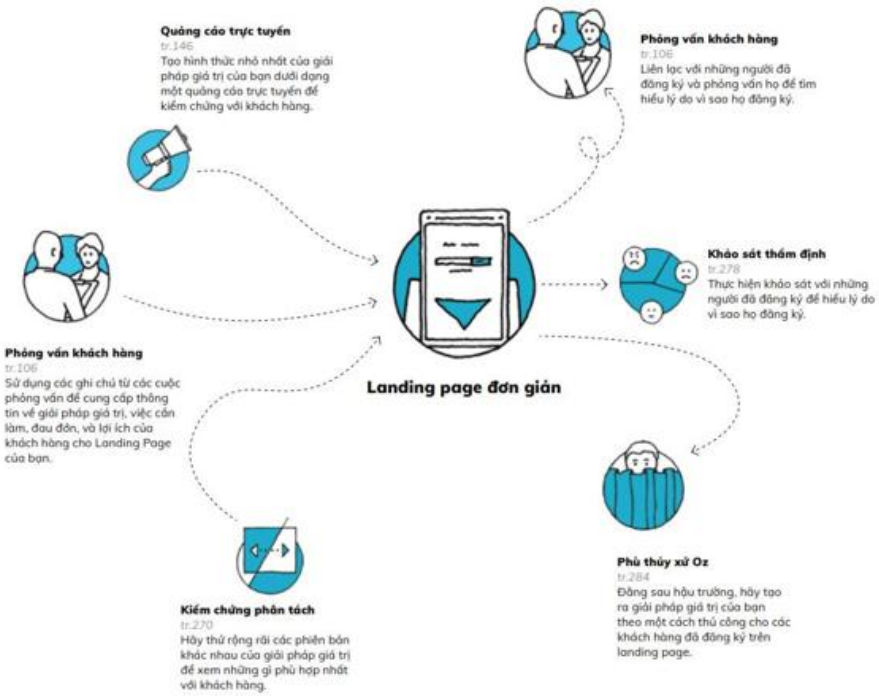
• Chiến dịch email.

• Chuyển hướng lượng truy cập hiện có.

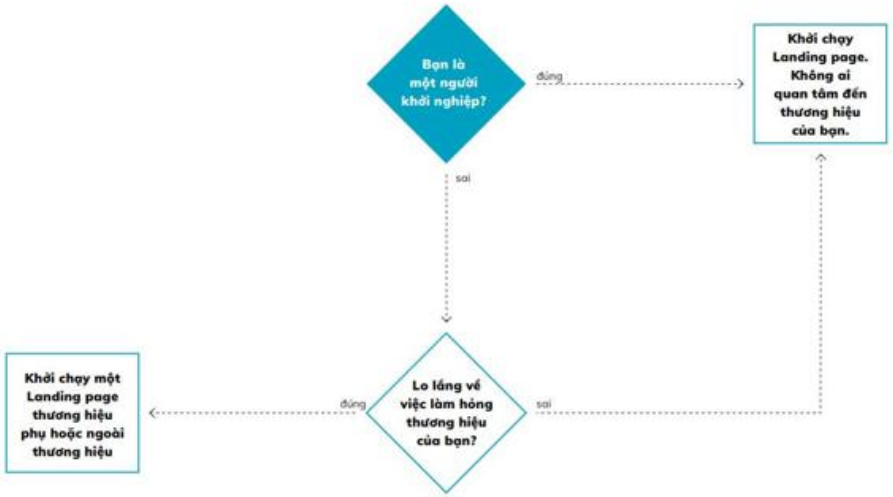
• Truyền miệng.

• Các diễn đàn thảo luận.

BẮT CẶP


Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Tạo hình thức nhỏ nhất của giải pháp giá trị của bạn dưới dạng một quảng cáo trực tuyến để kiểm chứng với khách hàng.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Liên lạc với những người đã đăng ký và phỏng vấn họ để tìm hiểu lý do vì sao họ đăng ký.
Khảo sát thẩm định
tr.278
Thực hiện khảo sát với những người đã đăng ký để hiểu lý do vì sao họ đăng ký.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các ghi chú từ các cuộc phỏng vấn để cung cấp thông tin về giải pháp giá trị, việc cần làm, đau đớn, và lợi ích của khách hàng cho Landing Page của bạn.
Landing page đơn giản
Phù thủy xứ Oz
tr.284
Đăng sau hậu trường, hãy tạo ra giải pháp giá trị của bạn theo một cách thủ công cho các khách hàng đã đăng ký trên landing page.
Kiểm chứng phân tách
tr.270
Hãy thử rộng rãi các phiên bản khác nhau của giải pháp giá trị để xem những gì phù hợp nhất với khách hàng.

CÂN NHẮC


Bạn là một người khởi nghiệp?
đúng
Khởi chạy Landing page. Không ai quan tâm đến thương hiệu của bạn.
sai
Khởi chạy một Landing page thương hiệu phụ hoặc ngoài thương hiệu
đúng
Lo lắng về việc làm hỏng thương hiệu của bạn?
sai

Mối bận tâm trong việc xây dựng thương hiệu

Nếu bạn là thành viên của một tập đoàn lớn, thì việc gắn mác thương hiệu cho landing page của bạn có thể trở thành một quyết định cần cân nhắc. Đối với các công ty khởi nghiệp, nếu chỉ dựa trên thương hiệu của họ, thì cách kiểm chứng này là lãng phí mà không thu hút được sự chú ý. Họ có thể khởi chạy một landing page và mọi người hiếm khi đăng ký vì thương hiệu của công ty khởi nghiệp đó. Thay vì vậy, mọi người đăng ký vì ý tưởng đứng trên giá trị riêng của chính nó như là một giải pháp có thể giải quyết vấn đề cho họ.

Nếu các tập đoàn khởi chạy landing page dựa trên thương hiệu, với logo công ty phía trước, thì điều này có thể làm cho mọi thứ khó khăn hơn cho nhóm. Các đánh giá về thương hiệu và tiếp thị thường sẽ làm chậm quá trình đi vài tuần, nếu không muốn nói là vài tháng. Mọi người sẽ truy cập trang chỉ vì nhìn thấy thương hiệu. Việc sàng lọc tất cả các truy cập có thể trở nên khó khăn để xem ai thực sự quan tâm đến giải pháp giá trị.

Tạo một thương hiệu phụ hoặc một công ty mới để kiểm chứng cho ý tưởng kinh doanh. Nó cho phép bạn đi nhanh hơn, không có các cuộc họp bất tận xung quanh thương hiệu và điều gì xảy ra nếu mọi người đăng ký. Một tác dụng phụ của phương pháp này là bạn sẽ không thể tận dụng các kênh hiện có của thương hiệu. Điều này có nghĩa là bạn sẽ cần thực hiện việc thu hút khách hàng của riêng mình bằng cách chạy quảng cáo, nói chuyện với mọi người và sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để thúc đẩy lượng truy cập.

✔

• Sử dụng các từ ngữ trong các cuộc phỏng vấn khách hàng cho tiêu đề của bạn.

• Liên hệ với những người đã đăng ký và hỏi xem họ có sẵn sàng để bạn phỏng vấn không.

• Sử dụng hình ảnh và video chất lượng cao.

• Sử dụng một tên miền ngắn.

✘

– Đừng dùng những lời chứng thực giả để tạo sự chuyển đổi.

– Đừng dán nhãn “Bán hết” cho sản phẩm khi mà bạn còn chưa tạo ra chúng.

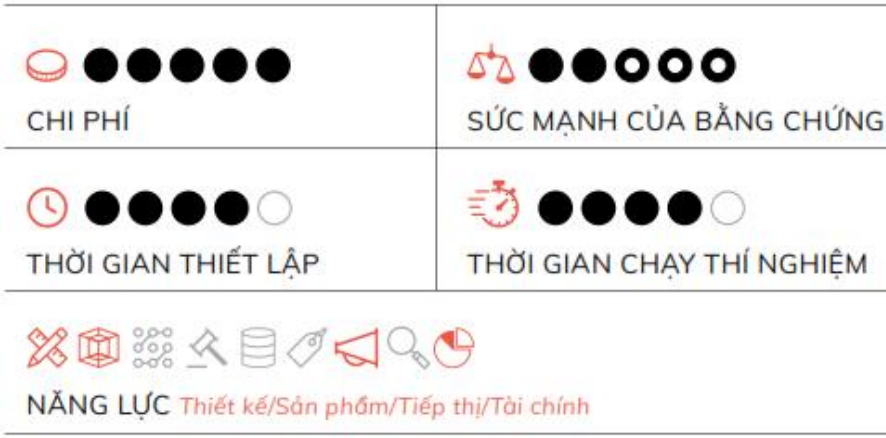
– Đừng đưa ra các tuyên bố không thực tế cho sản phẩm của bạn.

– Đừng sử dụng một nội dung mang hơi hướng tiêu cực hoặc khắc nghiệt.

THẨM ĐỊNH/KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Gây quỹ cộng đồng

Tài trợ cho một dự án hoặc kinh doanh mạo hiểm bằng cách huy động nhiều khoản tiền nhỏ từ một số lượng người rất đông, thường là qua Internet.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Gây quỹ cộng đồng là thí nghiệm lý tưởng để gây quỹ cho dự án kinh doanh mới của bạn với những khách hàng tin tưởng vào giải pháp giá trị của bạn.

Gây quỹ cộng đồng không lý tưởng cho việc xác định liệu dự án kinh doanh mới của bạn có khả thi hay không.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định số tiền cần cho mục tiêu gây quỹ của bạn. Hãy thực tế và cụ thể về cách tiền gây quỹ sẽ được sử dụng như thế nào trong từng hoạt động cần thiết để tạo ra sản phẩm.

☐ Chọn một nền tảng gây quỹ cộng đồng sẵn có hoặc tạo một trang web gây quỹ cộng đồng tùy chỉnh của riêng bạn.

☐ Tạo video gây quỹ cộng đồng. Video phải có chất lượng cao và thu hút người dùng để thuyết phục họ tài trợ cho sản phẩm của bạn.

☐ Có một tuyên bố về giải pháp giá trị bên dưới video của bạn bằng phông chữ lớn, tốt nhất là kích thước tiêu đề.

☐ Đặt lời kêu gọi hành động tài trợ cho sản phẩm của bạn bên phải video bằng ngôn ngữ rõ ràng.

☐ Trình bày nội dung về các đau đớn của khách hàng, giải pháp của bạn và lợi ích khách hàng nhận được, bên dưới giải pháp giá

trị.

☐ Có các khoản tiền với hạn mức cam kết khác nhau và các quyền lợi đi kèm.

Phân tích

☐ Xem lại có bao nhiêu cam kết bạn nhận được, số tiền cho mỗi cam kết là bao nhiêu, và liệu bạn có đạt được mục tiêu gây quỹ của mình.

☐ Trường hợp bạn không đạt được mục tiêu, hãy sử dụng những gì bạn học được để làm lại chiến dịch gây quỹ.

☐ Trường hợp bạn đã đạt được mục tiêu, hãy tiếp tục tích cực phản hồi về tiến trình của bạn cho những người ủng hộ, thông qua các phương tiện truyền thông xã hội và email.

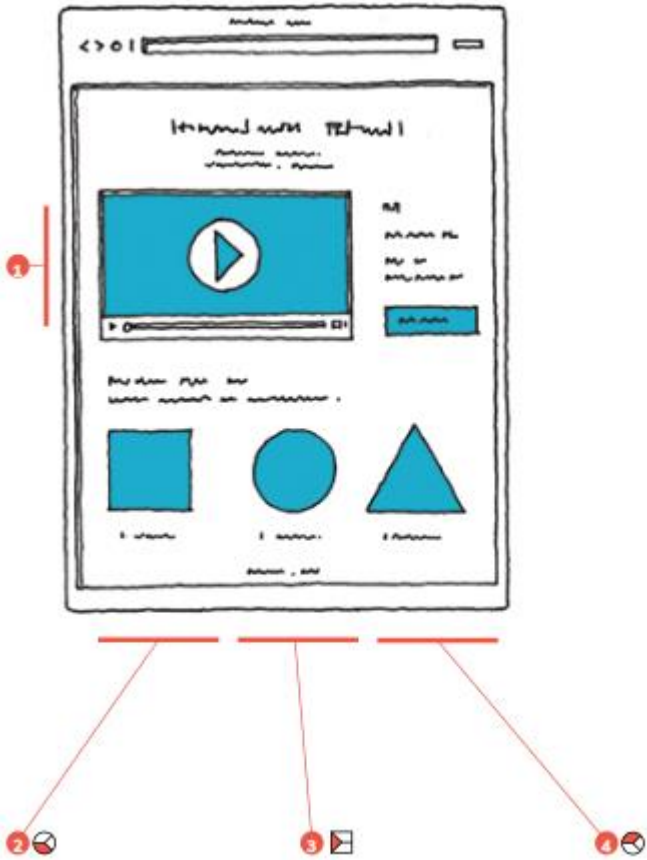
☐ Các nguồn truy cập khác nhau có tỷ lệ chuyển đổi như thế nào? Ví dụ: nếu một chiến dịch quảng cáo trên mạng xã hội hoặc một chiến dịch email cụ thể khiến nhiều khách hàng cam kết hơn, bạn có thể sẽ muốn ghi nhớ điều đó để thu hút khách hàng một khi sản phẩm được ra mắt và bán.

Thực hiện

☐ Đưa chiến dịch gây quỹ cộng đồng của bạn tiếp cận đến công chúng.

☐ Hướng lượng truy cập về trang của bạn.

☐ Hãy tích cực trên các phương tiện truyền thông xã hội và trang chiến dịch của bạn bằng cách trả lời khi có các bình luận và câu hỏi.



Các kết nối

1

Video của bạn nên kể một câu chuyện, tập trung vào những thứ hấp dẫn thuyết phục nhất. Chỉ ra cách mà giải pháp của bạn sẽ giải quyết những việc cần làm, đau đớn và lợi ích hàng đầu cho phân khúc khách hàng trong **hồ sơ khách hàng**của bạn.

2

Đau đớn đến từ hồ sơ khách hàng của bạn. Lấy ba đau đớn của khách hàng được bình chọn nhiều nhất và đưa chúng vào phần mô tả nỗi đau ở phía dưới bên trái của trang chiến dịch gây quỹ.

3

Giải pháp đến từ bản đồ giá trị của sản phẩm và dịch vụ. Những

người ủng hộ gây quỹ cộng đồng tiềm năng của bạn nên hiểu giải pháp, phần nội dung này được đặt cạnh những đau đớn của khách hàng, trên trang chiến dịch gây quỹ cộng đồng.

4

Lợi ích đến từ hồ sơ khách hàng. Lấy ba lợi ích khách hàng được bình chọn nhiều nhất và đưa chúng vào phần mô tả lợi ích ở phía dưới cùng, bên phải của trang chiến dịch gây quỹ.

✔

• Phần trăm hoa hồng cho các nền tảng gây quỹ cộng đồng được xem như một khoản phí trong chiến dịch của bạn.

• Hoàn tiền cho những người đã đóng góp nếu bạn không đạt được mục tiêu.

• Hãy cụ thể và minh bạch về cách thức các khoản tiền bạn đang huy động sẽ được sử dụng, bao gồm cả chi phí hoạt động.

✘

– Có quá nhiều các quyền lợi đi kèm nghĩa là bạn có thể sẽ phải dành toàn bộ thời gian để thực hiện chúng chúng thay vì tập trung cho xây dựng sản phẩm.

– Tham lam và tăng mức kinh phí lên nhiều hơn con số bạn cần cho việc xây dựng sản phẩm.

– Cắt bớt chất lượng sản xuất video.

– Đưa ra tuyên bố không thực tế về lợi ích của sản phẩm

CHI TIẾT

Chi phí

Các chi phí cho hoạt động gây quỹ cộng đồng thường tập trung xung quanh việc sản xuất video, tiếp thị, hậu cần và thời lượng của chiến dịch. Mặc dù có sẵn các nền tảng gây quỹ cộng đồng, thì việc gây quỹ cần phải có tính trung thực cao hoặc bạn sẽ không thu hút được sự quan tâm từ khách hàng.

Thời gian thiết lập

Các chiến dịch gây quỹ cộng đồng có thể mất từ vài tuần đến vài tháng để kết hợp lại với nhau. Điều quan trọng là tạo ra được một video hấp dẫn, có chất lượng cao, truyền tải được nội dung về giải pháp giá trị, các hạn mức cam kết và quyền lợi đi kèm cho khách hàng của bạn.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thông thường sẽ mất từ 30-60 ngày để chạy một chiến dịch gây quỹ cộng đồng. Điều này không có nghĩa là bạn không thể thành công vang dội nếu chạy thời gian ít hơn - mà chỉ để lưu ý rằng các trường hợp đó (những trường hợp được tài trợ chỉ trong một vài ngày) là những ngoại lệ.

Sức mạnh của bằng chứng

●●○○○

Người giới thiệu

 # lượt xem duy nhất

 # lượt bình luận

 # lượt chia sẻ trên các mạng xã hội

Khách truy cập của bạn đến từ đâu và cách họ tương tác với chiến dịch của bạn như thế nào.

Lượt xem, bình luận và chia sẻ đều là bằng chứng tương đối yếu nhưng hữu ích cho những bài học về định tính.

●●●●●

 # lượt cam kết

Số tiền cam kết

Những người xem của bạn đang chuyển đổi sang cam kết bằng tiền của họ như thế nào. Ít nhất 6% các cam kết của bạn đến từ lượng truy cập trực tiếp. Ít nhất 2% cam kết của bạn đến từ các quảng cáo trực tuyến hướng đối tượng.

Phần trăm tài trợ. Lý tưởng nhất là 100% và ý tưởng của bạn được tài trợ.

Việc người xem cam kết tiền của họ để giúp cho chiến dịch gây

quỹ cộng đồng của bạn thành công là bằng chứng rất mạnh mẽ. Họ đang bầu chọn bằng tiền trong ví của mình, không chỉ bằng lời nói.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/tiếp thị/tài chính

Sự phổ biến của hoạt động gây quỹ cộng đồng đã tạo ra sự gia tăng về các nền tảng gây quỹ, điều đó có nghĩa là bạn không cần đến cả một đội ngũ phát triển để tạo ra một chiến dịch. Điều bạn cần là tạo ra một chiến dịch đáng tin với các đặc quyền thú vị, đồng thời xây dựng nhận thức trong thị trường. Thiết kế đóng vai trò quan trọng ở đây, bởi vì mọi thứ phải trông thật chuyên nghiệp, nếu không bạn có thể nhận được những kết quả kiểm chứng sai (false negatives) về giải pháp giá trị của mình. Tài chính đóng vai trò lớn hơn, bạn cần phải xác định chính xác các hạn mức của mình và quyền lợi đi kèm với hy vọng bạn có thể xây dựng một doanh nghiệp bền vững từ chiến dịch.

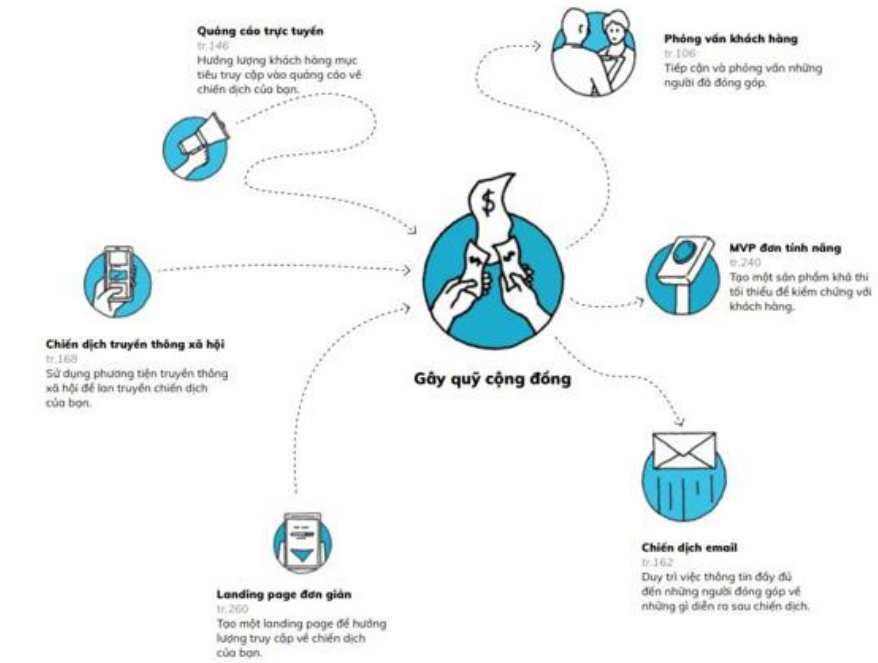
Yêu cầu

Giải pháp giá trị và phân khúc khách hàng

Trước khi nhảy vào thực hiện một chiến dịch gây quỹ cộng đồng, bạn cần có một giải pháp giá trị rõ ràng - để có thể truyền tải thông qua một video có chất lượng cao - và một phân khúc khách hàng mục tiêu.

Hiếm khi có các chiến dịch gây quỹ cộng đồng không sử dụng đến video và nếu có thì tỷ lệ thành công của chúng là khá thấp. Bạn sẽ muốn biết mình đang nhắm đến khách hàng mục tiêu như thế nào, nếu không, sẽ rất khó để hướng mọi người đến với chiến dịch gây quỹ của bạn.

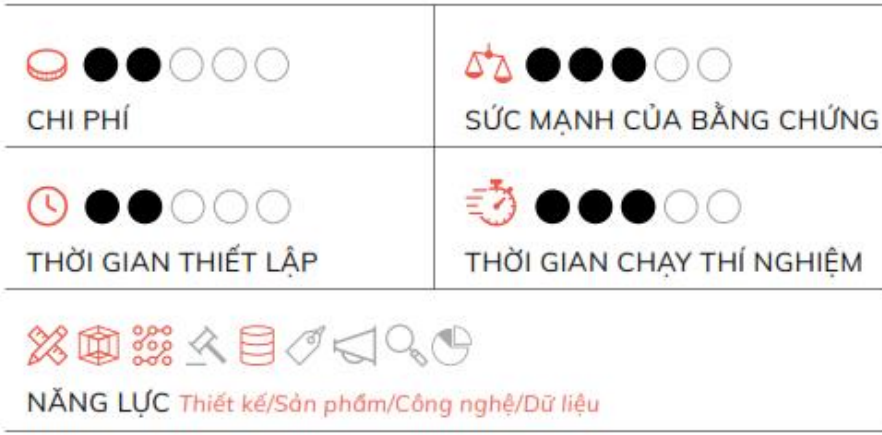
BẮT CẶP


Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Hướng lượng khách hàng mục tiêu truy cập vào quảng cáo về chiến dịch của bạn.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Tiếp cận và phỏng vấn những người đã đóng góp.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để lan truyền chiến dịch của bạn.
Gây quỹ cộng đồng
MVP đơn tính năng
tr.240
Tạo một sản phẩm khả thi tối thiểu để kiểm chứng với khách hàng.
Chiến dịch email
tr.162
Duy trì việc thông tin đầy đủ đến những người đóng góp về những gì diễn ra sau chiến dịch.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page để hướng lượng truy cập về chiến dịch của bạn.

THẨM ĐỊNH/KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Kiểm chứng phân tách

Kiểm chứng phân tách là một phương pháp so sánh giữa hai phiên bản với nhau, trong đó chúng ta kiểm soát yếu tố A và thay đổi B, để xác định xem phiên bản nào hoạt động tốt hơn.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Kiểm chứng phân tách lý tưởng để kiểm chứng các phiên bản khác nhau của giải pháp giá trị, các mức giá và tính năng để xem điều gì phù hợp nhất với khách hàng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định hành vi khách hàng mà bạn mong muốn cải thiện (nghĩa là, sự tiến triển thông qua một phễu).

☐ Tạo yếu tố kiểm soát A của bạn.

☐ xác định đường cơ sở cho kiểm soát A của bạn và viết nó ra.

☐ Tạo biến thể B.

☐ Xác định tỷ lệ phần trăm cải thiện có thể đo được mà bạn muốn quan sát trong biến thể B.

☐ Xác định cỡ mẫu khách hàng của bạn và phần trăm độ tin cậy.

Chuẩn bị

☐ Chạy thí nghiệm kiểm chứng phân tách của bạn bằng cách hướng 50% lượng truy cập của bạn về kiểm soát A và 50% lượng truy cập của bạn đến biến thể B, theo một cách ngẫu nhiên.

Phân tích

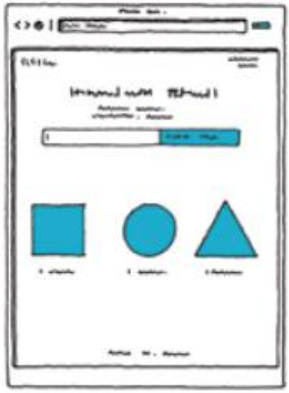
☐ Xem lại kết quả của bạn một khi kích thước mẫu được đáp ứng

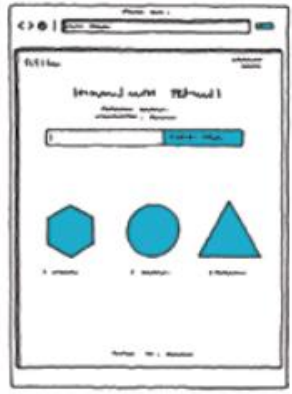
và liệu nó có thỏa mãn mức độ tin cậy của bạn hay không.

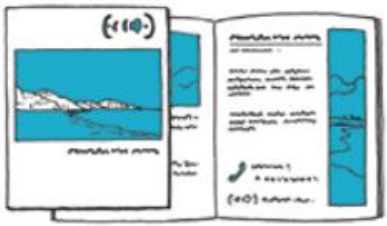
☐ Bạn đã đáp ứng được độ tin cậy của mình chưa?

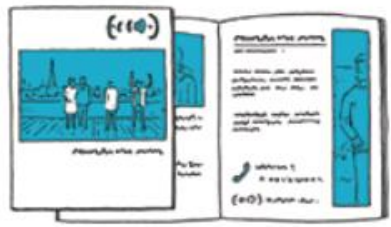
• Nếu rồi, hãy xem xét thay thế yếu tố kiểm soát A bằng biến thể B, B trở thành phần tĩnh.

• Nếu chưa, bạn hãy chạy một thí nghiệm kiểm chứng phân tách khác với một biến thể B khác.









✔

• Sử dụng các trích dẫn từ những cuộc phỏng vấn với khách hàng để thực hiện kiểm chứng phân tách Giải pháp Giá trị của bạn.

• Liên hệ với những người đã chuyển đổi để hiểu lý do vì sao.

• Sử dụng một máy tính Kiểm chứng Phân tách, xác định cỡ mẫu cần thiết để đạt đến mức độ tin cậy của bạn.

• Kiểm chứng phân tách đối với các ý tưởng khác nhau hoàn toàn, đặc biệt trong giai đoạn ban đầu. Điều này sẽ mang lại cho bạn nhiều bài học sâu hơn so với những kiểm chứng có mức độ gia tăng ít.

✘

– Dừng thí nghiệm kiểm chứng phân tách của bạn từ sớm vì bạn thích hoặc không thích kết quả sơ bộ.

– Quên không duy trì việc đo lường KPIs, là chỉ số mà bạn sẽ không muốn sụt giảm.

– Chạy quá nhiều kiểm chứng phân tách cho tất cả cùng một lúc hoặc kết hợp với các thí nghiệm khác.

– Bỏ cuộc nếu thí nghiệm kiểm chứng phân tách đầu tiên của bạn không mang lại kết quả nổi bật nào.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm kiểm chứng phân tách tương đối rẻ, các công cụ kỹ thuật số trực tuyến cho phép bạn thực hiện việc kiểm chứng mà không cần phải biết nhiều về lập trình. Bạn có thể sao chép và dán một tập lệnh vào trang hoặc vào ứng dụng của mình, sau đó đăng nhập vào sản phẩm và định cấu hình cho thí nghiệm kiểm chứng phân tách. Điều này sẽ tương tự như việc sử dụng trình xử lý văn bản, bằng cách kéo, thả và gõ. Chi phí sẽ trở nên đắt hơn nếu bạn dự định xây dựng một phần cứng tùy chỉnh hoặc in ra các bưu phẩm, vì bạn phải tạo ra hai phiên bản khác nhau theo một cách vật lý, để kiểm chứng chúng với khách hàng.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho thí nghiệm kiểm chứng phân tách tương

đối ngắn, đặc biệt là với các sản phẩm kỹ thuật số, bạn có thể sử dụng các công cụ kiểm chứng phân tách hiện có. Thời gian thiết lập có thể lâu hơn một chút trong trường hợp bạn cần tạo ra hai phiên bản thí nghiệm khác nhau theo một cách vật lý.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho thí nghiệm kiểm chứng phân tách thường kéo dài từ vài ngày đến vài tuần để dữ liệu có ý nghĩa về mặt thống kê, điều này giúp bạn biết được phiên bản nào hoạt động tốt hơn.

Sức mạnh của bằng chứng

●●●○○

Lượng truy cập

Hành vi kiểm soát A

Tỷ lệ chuyển đổi kiểm soát A

Tỷ lệ chuyển đổi là số người được hướng vào kiểm chứng yếu tố kiểm soát A chia cho số lượng hành động. Sử dụng dữ liệu trước đó, nếu có thể, để dự đoán tỷ lệ chuyển đổi của yếu tố kiểm soát là bao nhiêu đối với đường cơ sở.

●●●○○

Hành vi biến thể B

Tỷ lệ chuyển đổi biến thể B

Tỷ lệ chuyển đổi là số người được hướng về biến thể B chia cho số lượng hành động. Xác định mức độ ảnh hưởng có thể đo lường được mà bạn muốn biến thể B có trên tỷ lệ phần trăm chuyển đổi.

Sức mạnh của bằng chứng trong thí nghiệm này là vừa phải - nghĩa là khách hàng không nhận ra họ đang tham gia thí nghiệm kiểm chứng phân tách. Bạn sẽ muốn độ tin cậy của kết quả có thể đạt ở mức tối thiểu là 80%, lý tưởng nhất là 98%, nhưng nó có thể thay đổi tùy thuộc vào điều bạn đang kiểm chứng. Sử dụng một máy tính kiểm chứng phân tách trực tuyến để hỗ trợ hướng dẫn cho bạn trong suốt quá trình.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ/dữ liệu

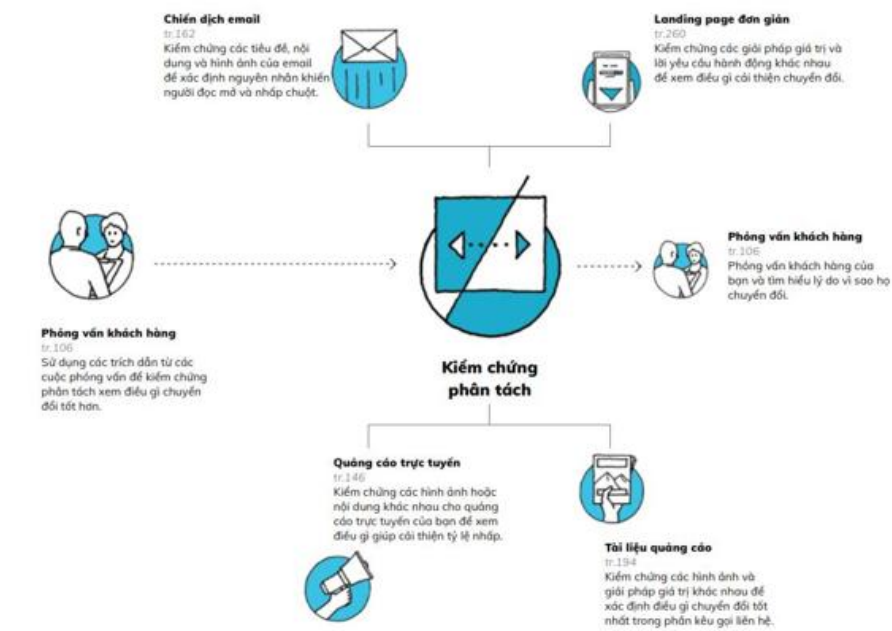
Bạn cần có các năng lực cần thiết cho việc xác định điều gì cần kiểm chứng, đâu là đường cơ sở dự kiến cho yếu tố kiểm soát A và cải tiến nào là cần thiết cho biến thể B. Thí nghiệm cần được thiết kế một cách trực quan để phù hợp với chủ đề chung, nếu không bạn sẽ nhận được những kết quả kiểm chứng sai. Trường hợp sản phẩm của bạn là phần mềm, lúc này bạn cần có một trình độ nhất định về công nghệ để thực hiện việc tích hợp. Và cuối cùng, bạn sẽ cần có khả năng phân tích kết quả để có được các cung cấp thông tin cho thí nghiệm tiếp theo.

Yêu cầu

Lượng truy cập lớn

Thí nghiệm kiểm chứng phân tách cần một số lượng truy cập đáng kể để tạo bằng chứng đáng tin cậy. Lượng truy cập của bạn sẽ được chọn ngẫu nhiên để hiển thị yếu tố kiểm soát A hoặc biến thể B cho khách hàng. Nếu bạn có ít hoặc không có lượng truy cập, sẽ mất rất nhiều thời gian để đi đến kết luận rằng phiên bản nào hoạt động tốt hơn.

BẮT CẶP


Chiến dịch email
tr.162
Kiểm chứng các tiêu đề, nội dung và hình ảnh của email để xác định nguyên nhân khiến người đọc mở và nhấp chuột.
Landing page đơn giản
tr.260
Kiểm chứng các giải pháp giá trị và lời yêu cầu hành động khác nhau để xem điều gì cải thiện chuyển đổi.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Phỏng vấn khách hàng của bạn và tìm hiểu lý do vì sao họ chuyển đổi.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các trích dẫn từ các cuộc phỏng vấn để kiểm chứng phân tách xem điều gì chuyển đổi tốt hơn.
Kiểm chứng phân tách
Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Kiểm chứng các hình ảnh hoặc nội dung khác nhau cho quảng cáo trực tuyến của bạn để xem điều gì giúp cải thiện tỷ lệ nhấp.
Tài liệu quảng cáo
tr.194
Kiểm chứng các hình ảnh và giải pháp giá trị khác nhau để xác định điều gì chuyển đổi tốt nhất trong phân kêu gọi liên hệ.

THẨM ĐỊNH/KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Bán trước

Một cuộc bán hàng được tổ chức trước khi mặt hàng sẵn có để mua. Khác với thí nghiệm bán giả, bạn đang xử lý một giao dịch tiền thật khi hàng được giao.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

CHI PHÍ ●●●○○	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG ●●●●●
THỜI GIAN THIẾT LẬP ●●○○○	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM ●●●○○
NĂNG LỰC Thiết kế/Bán hàng/Tài chính	

Bán trước là thí nghiệm lý tưởng để đo lường nhu cầu thị trường ở quy mô nhỏ hơn trước khi bạn ra mắt công chúng.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Tạo một landing page đơn giản.

☐ Chèn các tùy chọn giá của bạn.

☐ Trên mục nhấp để chọn giá, hiển thị một cửa sổ bật lên, với nội dung "Sản phẩm chưa sẵn có trên thị trường" cùng một mẫu thông tin thanh toán. Thẻ sẽ không bị lập hóa đơn cho đến khi bạn gửi sản phẩm.

☐ Tích hợp và kiểm tra tính chính xác của các công cụ phân tích đang hoạt động trên web của bạn.

Thực hiện

☐ Làm cho trang của bạn tiếp cận đến công chúng.

☐ Hướng lượng truy cập về trang của bạn.

Phân tích

☐ Xem lại các phân tích của bạn về số lượng người:

• xem các tùy chọn giá của bạn.

• bấm vào một tùy chọn giá.

• điền thông tin thanh toán của họ.

• nhấp chọn đặt hàng trước để được lập hóa đơn khi giao hàng.

• Thoát khỏi luồng hoạt động (nghĩa là, thoát khỏi kênh phân tích của trang web).

• chuyển đổi trên trang của bạn, dựa trên nguồn truy cập.

☐ Sử dụng những phát hiện này để đánh giá khả năng sinh lợi và tinh chỉnh Giải pháp Giá trị, cũng như các tùy chọn về giá của bạn.

Các kết nối

☐ Các tùy chọn về mức giá đến từ luồng doanh thu của bạn trong Khung mô hình kinh doanh.

CHI TIẾT

Chi phí

Bán trước là thí nghiệm tương đối rẻ, nhưng không giống như thí nghiệm bán giả, bạn có thêm phần chi phí cho xử lý giao dịch và vận chuyển sản phẩm. Nếu bạn đang sử dụng một hệ thống bán hàng (point of sale system - POS), thì bạn có thể sẽ cần thêm chi phí cho việc mua phần cứng hoặc phần mềm. Ngoài ra, hầu hết các hệ thống thanh toán đều tính phí theo tỷ lệ phần trăm trong doanh số của bạn (2-3%) và có thể được tính phí theo tháng thêm vào đó.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một thí nghiệm bán trước là tương đối ngắn. Khi bạn chuẩn bị giao sản phẩm đến cho khách hàng, bạn cần có thời gian để thiết lập cho việc chấp nhận và xử lý thông tin về tài chính.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian để chạy một thí nghiệm bán trước là vài ngày hoặc vài tuần. Bạn sẽ muốn nhắm mục tiêu đến một đối tượng cụ thể với giải pháp của bạn và cho họ đủ thời gian để xem xét việc mua hàng. Các thí nghiệm bán trước thường không kéo dài quá lâu - nghĩa là các nhà cung cấp thanh toán có thể yêu cầu bạn giao sản phẩm trong vòng 20 ngày kể từ ngày mua.

Bằng chứng

●●●●●

 # lượt xem duy nhất

 # lượt mua hàng

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi mua hàng bằng cách lấy số người xem giá chia cho số lượt mua.

Mua hàng là bằng chứng mạnh mẽ. Khách hàng đang trả tiền cho giải pháp của bạn trước khi nó chính thức có sẵn để cung cấp.

●●●●●

 # từ bỏ

Con số này chủ yếu liên quan đến giỏ hàng trực tuyến, nếu mọi người đang bắt đầu quá trình mua hàng nhưng sau đó rời đi,

nghĩa là họ đang từ bỏ việc mua hàng.

Bạn có thể tính tỷ lệ từ bỏ bằng cách chia tổng số lượt mua hàng đã hoàn thành cho số người đã tham gia vào quy trình mua hàng.

Những người từ bỏ quá trình mua hàng là bằng chứng mạnh mẽ, mặc dù là một dấu hiệu xấu. Điều đó có nghĩa là có gì đó chưa đúng trong quy trình của bạn, quy trình có thể sai hoặc giá mua không phù hợp.

Năng lực

Thiết kế/bán hàng/tài chính

Việc tiến hành một thí nghiệm bán trước sẽ yêu cầu bạn xác định các tùy chọn giá. Bạn cũng sẽ cần thiết kế việc bán hàng theo cách sao cho phù hợp nhất với đối tượng mục tiêu của bạn. Cuối cùng, bạn cần có khả năng bán hàng, đặc biệt khi bạn tiến hành những thí nghiệm này trực tiếp trong môi trường thực tế bên ngoài.

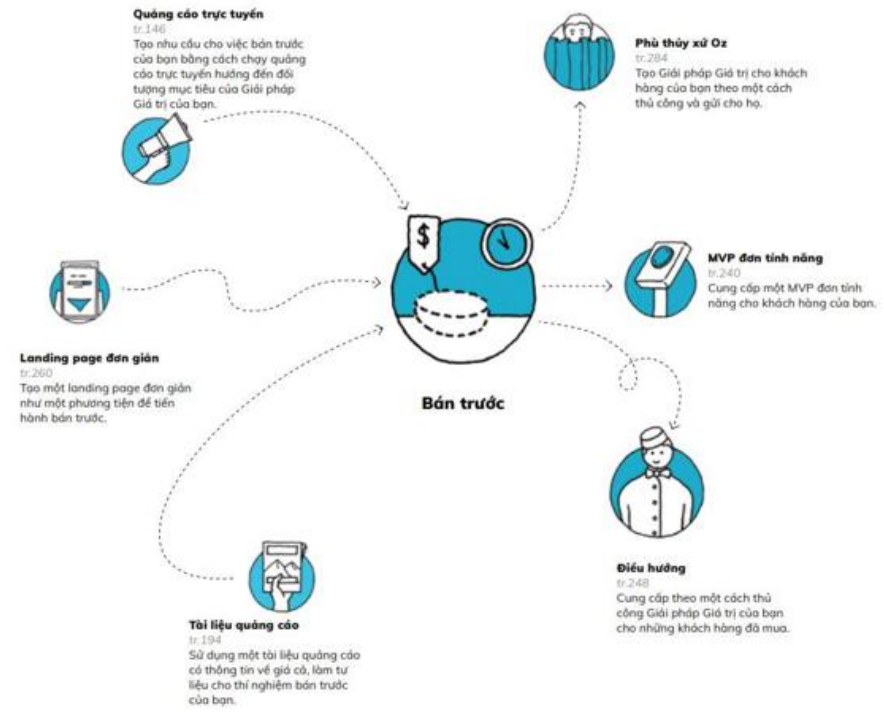
Yêu cầu

Khả năng thực hiện

Thí nghiệm bán trước khác với bán giả: bạn đang thu thập và xử lý thông tin thanh toán, tiến hành một hoạt động bán hàng thực tế.

Điều này có nghĩa là giải pháp của bạn nên gần như tương đối hoàn thiện hoặc ít nhất là có một sản phẩm khả thi tối thiểu để cung cấp. Đừng vội vàng tiến hành và thực hiện vài lượt bán trước khi không có khả năng thực hiện lời hứa với khách hàng.

BẮT CẶP


Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Tạo nhu cầu cho việc bán trước của bạn bằng cách chạy quảng cáo trực tuyến hướng đến đối tượng mục tiêu của Giải pháp Giá trị của bạn.
Phù thủy xứ Oz
tr.284
Tạo Giải pháp Giá trị cho khách hàng của bạn theo một cách thủ công và gửi cho họ.
MVP đơn tính năng
tr.240
Cung cấp một MVP đơn tính năng cho khách hàng của bạn.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản như một phương tiện để tiến hành bán trước.
Bán trước
Điều hướng
tr.248
Cung cấp theo một cách thủ công Giải pháp Giá trị của bạn cho những khách hàng đã mua.
Tài liệu quảng cáo
tr.194
Sử dụng một tài liệu quảng cáo có thông tin về giá cả, làm tư liệu cho thí nghiệm bán trước của bạn.

THẨM ĐỊNH/KÊU GỌI HÀNH ĐỘNG

Khảo sát thẩm định

Một bảng câu hỏi đóng được sử dụng trong việc thu thập thông tin từ một mẫu khách hàng về một chủ đề cụ thể.

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Một cuộc khảo sát thẩm định là lý tưởng để có được những bài học sâu về việc liệu khách hàng có thất vọng hay không nếu sản phẩm của bạn biến mất hoặc liệu họ có giới thiệu cho khách hàng khác không.

TỔNG QUAN

Xếp thứ tự cho những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của khách hàng

Một loại khảo sát phổ biến khác là thẩm định thứ tự quan trọng của những việc cần làm, đau đớn và lợi ích trong hồ sơ khách hàng thuộc Khung giải pháp giá trị của bạn. Hầu hết các nhóm đưa ra dự đoán tốt nhất về bảng xếp hạng này là trong một buổi luyện tập dành cho việc thiết lập, nhưng họ cần nhanh chóng có các phản hồi từ thực tế bên ngoài, để xem mình gần với thế giới thực ra sao. Bạn có thể dễ dàng làm điều này trong hầu hết các phần mềm khảo sát hiện nay, bằng cách tạo hai hộp, một cho danh sách và hộp bên cạnh cho bảng xếp hạng của khách hàng.

Khám phá những việc cần làm, đau đớn và lợi ích bị bỏ sót của khách hàng

Ngoài việc xếp thứ tự, thì bạn có thể lấy cảm hứng từ hoạt động khảo sát khám phá và có thêm một câu hỏi mở sau mỗi bảng xếp hạng, phòng khi bạn bỏ lỡ những điều không nghĩ đến:

• Việc cần làm nào bạn muốn chúng tôi nhắc đến nhưng không có trong danh sách này? Vì sao?

• Đau đớn nào bạn muốn chúng tôi nhắc đến nhưng không có trong danh sách này? Vì sao?

• Lợi ích nào bạn muốn chúng tôi nhắc đến nhưng không có trong danh sách này?

Vì sao?

Các loại khảo sát thẩm định khác

Các khảo sát thẩm định, nói chung, rất đơn giản với các phản hồi đóng nhằm trả lời cho một câu hỏi duy nhất. Với suy nghĩ đó, bạn có thể áp dụng điều này cho các loại giả định khác mà bạn muốn thẩm định với khách hàng, chẳng hạn như:

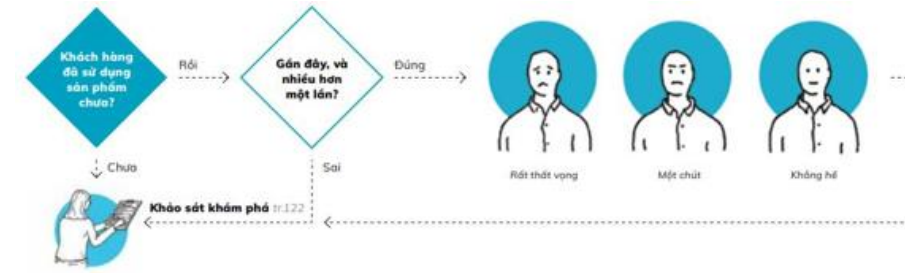
• CSAT (sự hài lòng của khách hàng - customer satisfaction).

• CES (điểm nỗ lực của người tiêu dùng - customer effort score).

• Nhận thức về thương hiệu.

Kiểm chứng Sean Ellis

"Bạn sẽ thất vọng đến mức nào nếu không thể sử dụng sản phẩm này nữa?"



Kiểm chứng Sean Ellis

Một loại khảo sát được gọi là Kiểm chứng Sean Ellis, được đặt theo tên của người sáng tạo và chuyên gia growth-hacking (thiết kế tăng trưởng) Sean Ellis. Cách tiếp cận của ông là đánh giá mức độ mong muốn thông qua sự khan hiếm.

Mấu chốt của Kiểm chứng Sean Ellis nằm trong một câu hỏi quan trọng: 'Bạn sẽ thất vọng đến mức nào nếu không thể sử dụng sản phẩm này nữa? Rất thất vọng, hơi thất vọng, hay không thất vọng?"

Có thể lập luận rằng bạn không đạt được sự phù hợp về sản phẩm/thị trường cho đến khi bạn đạt đến con số là 40%. Nếu khách hàng thờ ơ và không quan tâm đến việc sản phẩm của bạn biến mất, thì bạn có một vấn đề liên quan đến mức độ mong muốn. Việc mở rộng quy mô không có ý nghĩa trước khi bạn đạt được sự phù hợp, nếu không bạn có thể sẽ lãng phí rất nhiều tiền của mình để nhân rộng những thứ mà không ai muốn.

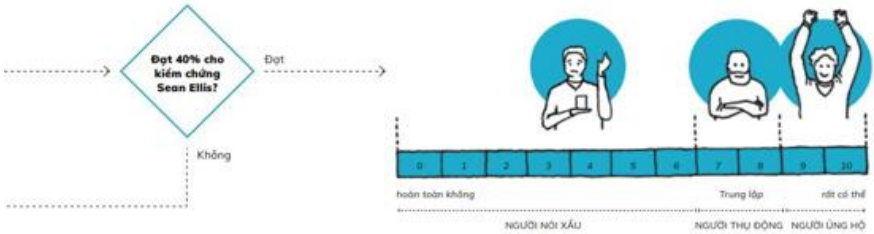
Bối cảnh rất quan trọng khi chạy Kiểm chứng Sean Ellis. Nếu bạn chạy nó ngay khi khách hàng trải nghiệm giải pháp giá trị, có thể sẽ rất lạc lõng và trả về những dữ liệu sai lệch vì khách hàng chưa thực sự trải nghiệm sản phẩm của bạn. Ai lại cảm thấy thất vọng về một sản phẩm khi họ còn chưa bao giờ thực sự sử dụng nó?

Mặt khác, nếu bạn đưa bản khảo sát này cho một người nào đó đã không sử dụng sản phẩm này trong sáu tháng, thì khả năng cao là trải nghiệm của họ đã qua từ lâu và thậm chí họ sẽ không tham gia khảo sát của bạn.

Đề xuất của chúng tôi là hãy đưa bản khảo sát này cho những khách hàng đã trải nghiệm cốt lõi sản phẩm của bạn sau hai tuần, ít nhất hai lần, để đánh giá về mức độ khao khát của họ.

Chỉ số NPS - Net promoter Score

"Khả năng bạn giới thiệu sản phẩm này cho bạn bè hoặc đồng nghiệp là bao nhiêu?"



NPS

Net promoter Score (NPS) là một trong những loại khảo sát phổ biến nhất và được các tổ chức trên thế giới áp dụng rộng rãi.

Câu hỏi quan trọng trong một khảo sát NPS là: *"Khả năng bạn giới thiệu sản phẩm này cho bạn bè hoặc đồng nghiệp là bao nhiêu? 0 (hoàn toàn không) đến 10 (rất có thể)"*. Bạn có thể tính điểm NPS bằng công thức sau:

% NGƯỜI ỦNG HỘ - % NGƯỜI NÓI XẤU = NPS

Tương tự như ở Kiểm chứng Sean Ellis, bối cảnh khi bạn thể hiện điều này với khách hàng giữ vai trò quan trọng. Khách hàng cần phải hoàn thành một cái gì đó có ý nghĩa trong sản phẩm của bạn trước khi họ sẵn sàng giới thiệu nó cho bạn bè hoặc đồng nghiệp. Sản phẩm dù có thú vị nhưng không đủ để khách hàng muốn giới thiệu trước khi họ sử dụng nó. Tương tự như vậy, thật khó để tin khi khách hàng nói rằng họ sẽ giới thiệu cho người khác khi họ sử dụng sản phẩm, nhưng họ sẽ không thất vọng nếu nó biến mất hoàn toàn. Sử dụng NPS sau khi khách hàng trả lời bài kiểm tra Sean Ellis.

Bạn sẽ muốn tránh việc mở rộng quy mô kinh doanh quá sớm, khi chỉ dựa trên giả thuyết về các giới thiệu, từ những người mà dường như không thất vọng nếu sản phẩm của bạn biến mất.

CHI TIẾT

Chi phí

Các khảo sát thẩm định không quá tốn kém vì bạn đã có sẵn một kênh để tiếp cận. Hiện nay, có nhiều công cụ và dịch vụ giúp bạn dừng những khách hàng đang hoạt động trên website thông qua một cửa sổ bật lên hoặc email, khi họ kích hoạt một hành động cụ

thể nào đó.

Thời gian thiết lập

Việc thiết lập cho một thí nghiệm khảo sát thẩm định tương đối là nhanh chóng, bạn sẽ mất từ vài giờ đến một ngày cho việc định cách làm.

Thời gian chạy thí nghiệm

Nếu bạn có đủ các kênh phân phối cho khảo sát thẩm định, thì một cuộc khảo sát chỉ mất từ 1-3 ngày để nhận được hàng ngàn phản hồi. Trường hợp bạn gặp khó khăn trong việc tiếp cận đối tượng của mình, có thể mất vài tuần để bạn nhận được đủ số lượng phản hồi mà bạn mong muốn.

Bằng chứng

●●○○○

Bạn sẽ thất vọng đến mức nào?

% Thất vọng

Tỷ lệ hơn 40% thất vọng là một điểm số lý tưởng trước khi bạn nghĩ đến việc mở rộng quy mô kinh doanh của mình. Nếu không, bạn sẽ đuổi mọi người nhanh như bạn đăng ký.

Dữ liệu khảo sát là bằng chứng tương đối yếu, nhưng việc gợi ý rằng sản phẩm có thể biến mất sẽ thu hút các khách hàng tốt hơn trong việc cho phản hồi.

●○○○○

Khả năng bạn sẽ giới thiệu là bao nhiêu?

% Khả năng Giới thiệu

Nhiều hơn 0% được coi là tỷ lệ tốt, mặc dù điều này có thể thay đổi tùy theo ngành. Bạn có thể tìm kiếm trên mạng các thông tin về tiêu chuẩn trong ngành.

Dữ liệu khảo sát của NPS yếu hơn so với kiểm chứng Sean Ellis. Bạn đang nhận được câu trả lời cho một tình huống giới thiệu trên lý thuyết.

●●○○○

Xếp thứ tự những việc cần làm/ đau đớn/ lợi ích

% Độ chính xác Khi So sánh với Hồ sơ Khách hàng

Mục tiêu là 80%, khi tỷ lệ này sai sẽ gây ra các hiệu ứng gợn sóng (ripple effects) lên toàn bộ chiến lược của bạn.

Đây là một bằng chứng khá yếu nhưng là một bước quan trọng trước khi chuyển sang các kiểm chứng có mức độ liên quan nhiều hơn.

Năng lực

Sản phẩm/tiếp thị/nghiên cứu

Các khảo sát thẩm định đòi hỏi ở bạn khả năng đặt câu hỏi một cách khéo léo, cũng như có tông giọng và cấu trúc chính xác. Vì các khảo sát thẩm định nhắm mục tiêu đến những khách hàng hiện tại, nên bạn sẽ cần xác định được các phân khúc và phân khúc phụ cụ thể để giúp giảm các thông tin tạp, gây xao nhãng trong dữ liệu.

Yêu cầu

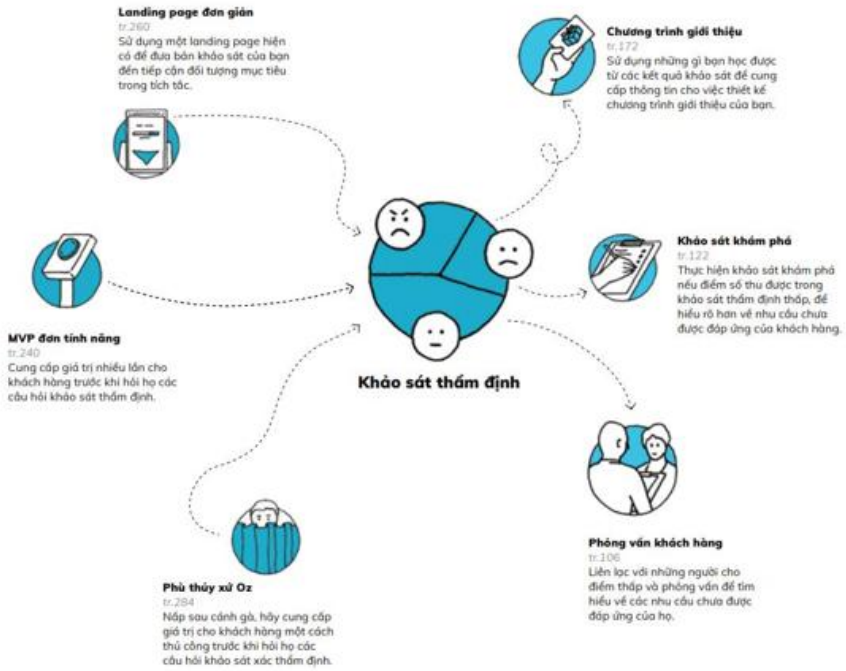
Nguồn tư liệu có thể định lượng được

Khảo sát thẩm định có nghĩa là để khách hàng phản hồi về một tình huống, giá cả hoặc về một tính năng. Bạn cần phải có một cái gì đó để họ đưa ra các phản hồi của mình, từ đó bạn có thể đo lường được một cách định lượng câu trả lời của họ.

Kênh khách hàng hiện tại

Các khảo sát xác thẩm định có giá trị đối với những khách hàng hiện tại của công ty, nghĩa là bạn cần chứng thực rằng bạn có thể tận dụng kênh hiện có để tiếp cận họ, cho dù đó là trực tuyến qua trang web, qua email hoặc ngoại tuyến qua gửi thư trực tiếp hoặc đưa tận tay tài liệu.

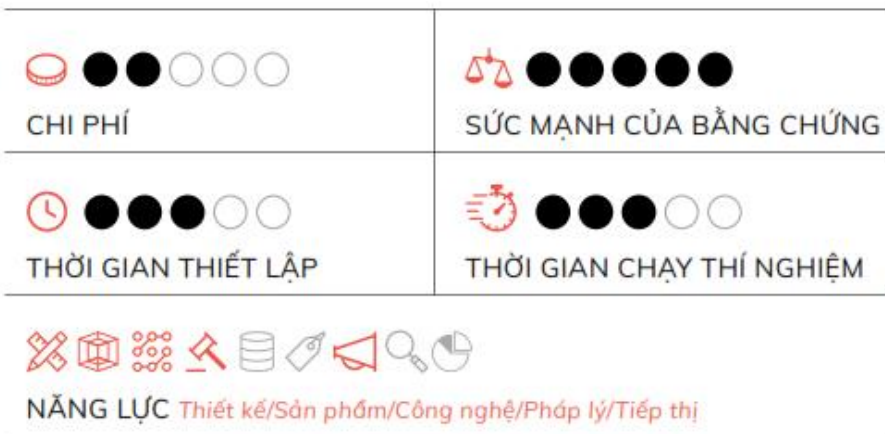
BẮT CẶP


Landing page đơn giản
tr.260
Sử dụng một landing page hiện có để đưa bản khảo sát của bạn đến tiếp cận đối tượng mục tiêu trong tích tắc.
Chương trình giới thiệu
tr.172
Sử dụng những gì bạn học được từ các kết quả khảo sát để cung cấp thông tin cho việc thiết kế chương trình giới thiệu của bạn.
Khảo sát khám phá
tr.122
Thực hiện khảo sát khám phá nếu điểm số thu được trong khảo sát thẩm định thấp, để hiểu rõ hơn về nhu cầu chưa được đáp ứng của khách hàng.
MVP đơn tính năng
tr.240
Cung cấp giá trị nhiều lần cho khách hàng trước khi hỏi họ các câu hỏi khảo sát thẩm định.
Khảo sát thẩm định
Phù thủy xứ Oz
tr.284
Nấp sau cánh gà, hãy cung cấp giá trị cho khách hàng một cách thủ công trước khi hỏi họ các câu hỏi khảo sát xác thẩm định.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Liên lạc với những người cho điểm thấp và phỏng vấn để tìm hiểu về các nhu cầu chưa được đáp ứng của họ.

THẨM ĐỊNH/MÔ PHỎNG

Phù thủy xứ Oz

Tạo ra một trải nghiệm khách hàng và cung cấp giá trị đến mọi người một cách thủ công thay vì chỉ sử dụng công nghệ. Cái tên phù thủy xứ Oz có nguồn gốc từ một bộ phim, nơi bạn đưa ra yêu cầu và nó sẽ được xử lý bởi một người. Không giống với thí nghiệm điều hướng, trong thí nghiệm này, khách hàng không thể nhìn thấy những người có liên quan.


CHI PHÍ
SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP
THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế/Sản phẩm/Công nghệ/Pháp lý/Tiếp thị

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Thí nghiệm phù thủy xứ Oz lý tưởng cho việc học hỏi theo một cách thủ công, tận mắt về các bước cần thiết để tạo ra, nắm bắt và cung cấp giá trị cho khách hàng.

Phù thủy xứ Oz không lý tưởng cho việc nhân rộng một sản phẩm hoặc một doanh nghiệp.

TỔNG QUAN

Đặt ra một ranh giới

Thí nghiệm phù thủy xứ Oz là một cách để giải quyết vấn đề mở

rộng quy mô giải pháp khi còn quá sớm. Chúng tôi khuyến nghị bạn nên đặt ra một giới hạn, một thời điểm phù hợp để chuyển sang tự động hóa các nhiệm vụ thủ công trong thí nghiệm phù thủy xứ Oz.

Nếu bạn mất 15 phút để tự tay ra tạo giá trị cho khách hàng cuối, thì hãy tự hỏi:

1. Chúng ta có thể thực hiện bao nhiêu yêu cầu của khách hàng, theo một cách thủ công mỗi ngày?

2. Chi phí cho một lần cung cấp (cấu trúc chi phí) là bao nhiêu?

3. Khách hàng sẽ trả nhiều nhất (dòng doanh thu) là bao nhiêu?

4. Ở mức công việc nào thì tự động hóa các nhiệm vụ này sẽ hiệu quả hơn?

Chúng tôi đã chứng kiến các doanh nhân vội vàng tự động hóa giải pháp của mình và ngay sau đó mở rộng quy mô khi còn quá sớm. Khi bạn có một ranh giới cho phép việc cung cấp giá trị theo cách thủ công, thì bạn không cần mở rộng quy mô cho đến khi vượt quá ngưỡng đó. Một số doanh nhân vượt ngưỡng và sau đó chuyển sang việc tự động hóa. Những người khác có thể không bao giờ đạt đến ngưỡng. Đối với những người không bao giờ chạm đến mốc đó, thì chúng tôi khuyên bạn nên lùi lại một bước và đánh giá lại chiến lược của mình.

Chuẩn bị

☐ Lập kế hoạch các bước tạo sản phẩm theo một cách thủ công.

☐ Tạo một bảng để theo dõi tất cả các đơn đặt hàng và các bước cần thiết.

☐ Kiểm tra trước các bước trong nội bộ để đảm bảo nó hoạt động.

☐ Tích hợp và xác minh các công cụ phân tích web đang hoạt động chính xác.

Thực hiện

☐ Nhận đơn đặt hàng cho thí nghiệm phù thủy xứ Oz.

☐ Tiến hành thí nghiệm phù thủy xứ Oz.

☐ Cập nhật các bước trong bảng theo dõi của bạn cho mỗi đơn hàng. Thu thập tư liệu về thời gian cần thiết để hoàn thành các nhiệm vụ.

☐ Thu thập phản hồi về sự hài lòng của khách hàng bằng các cuộc phỏng vấn và khảo sát.

Phân tích

☐ Xem lại phản hồi về sự hài lòng của khách hàng.

☐ Xem lại số liệu trong bảng theo dõi của bạn để biết:

• khoảng thời gian cho việc hoàn thành nhiệm vụ.

• bạn bị chậm trễ ở đâu trong quy trình.

• có bao nhiêu người mua.

☐ Sử dụng những phát hiện này để cải thiện thí nghiệm phù thủy xứ Oz tiếp theo của bạn, giúp cung cấp thông tin về khâu sẽ được tự động hóa trong quy trình.

CHI TIẾT

●●○○○

Chi phí

Miễn là bạn giữ cho các thí nghiệm phù thủy xứ Oz nhỏ và đơn giản, thì chi phí chạy sẽ rất rẻ, vì chủ yếu bạn đang thực hiện tất cả các công việc theo một cách thủ công, cần rất ít hoặc thậm chí không cần đến các công nghệ liên quan. Khi bạn cố gắng mở rộng quy mô thí nghiệm hoặc làm cho nó quá phức tạp, thì chi phí sẽ tăng lên.

Thời gian thiết lập

Thiết lập một thí nghiệm phù thủy xứ Oz mất nhiều thời gian hơn các kỹ thuật tạo mẫu nhanh khác, bởi vì bạn phải lên kế hoạch một cách thủ công cho tất cả các bước và bao gồm cả việc tìm kiếm khách hàng tham gia thí nghiệm.

Thời gian chạy thí nghiệm

Chạy một thí nghiệm phù thủy xứ Oz có thể mất từ vài ngày đến vài tuần, tùy thuộc vào mức độ phức tạp của quy trình và số lượng khách hàng tham gia vào thí nghiệm. Nó thường mất nhiều thời gian hơn so với các kỹ thuật tạo mẫu nhanh khác.

Bằng chứng

●●●●●

Sự hài lòng của khách hàng

Các trích dẫn và phản hồi của khách hàng về mức độ hài lòng của họ sau khi nhận được kết quả từ thí nghiệm của bạn.

Bằng chứng về sự hài lòng của khách hàng rất mạnh trong trường hợp này bởi vì bạn đang yêu cầu khách hàng phản hồi sau khi họ nhận được giá trị, thay vì trong một tình huống giả định.

●●●●●

 # mua hàng

Khách hàng mua sản phẩm từ thí nghiệm phù thủy xứ Oz. Họ sẵn sàng trả tiền cho điều gì trong một trải nghiệm thủ công?

Thanh toán là bằng chứng mạnh mẽ, ngay cả khi bạn đang cung cấp giá trị theo một cách thủ công.

Thời gian hoàn thành quy trình

Thời gian dẫn là tổng thời gian được đo từ lúc khách hàng yêu cầu đến khi đơn hàng được giao.

Thời gian chu kỳ là lượng thời gian để thực hiện yêu cầu của khách hàng. Nó không bao gồm thời gian trống trước khi yêu cầu được thực hiện.

Thời gian bạn hoàn thành thí nghiệm phù thủy xứ Oz là một bằng chứng rất mạnh mẽ, điều này cung cấp cho bạn kiến thức trực tiếp về các bước cần thiết khi nhận một yêu cầu và cung cấp giá trị cho một khách hàng.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/công nghệ/pháp lý/tiếp thị Bạn sẽ cần có năng lực liên quan đến tất cả các lĩnh vực trên để tạo ra sản phẩm theo một cách thủ công và cung cấp nó cho khách hàng. Điều này rất cụ thể theo từng bối cảnh, tùy thuộc vào việc bạn có đang cung cấp một sản phẩm vật lý/kỹ thuật số hoặc một dịch vụ cho khách hàng cuối cùng hay không.

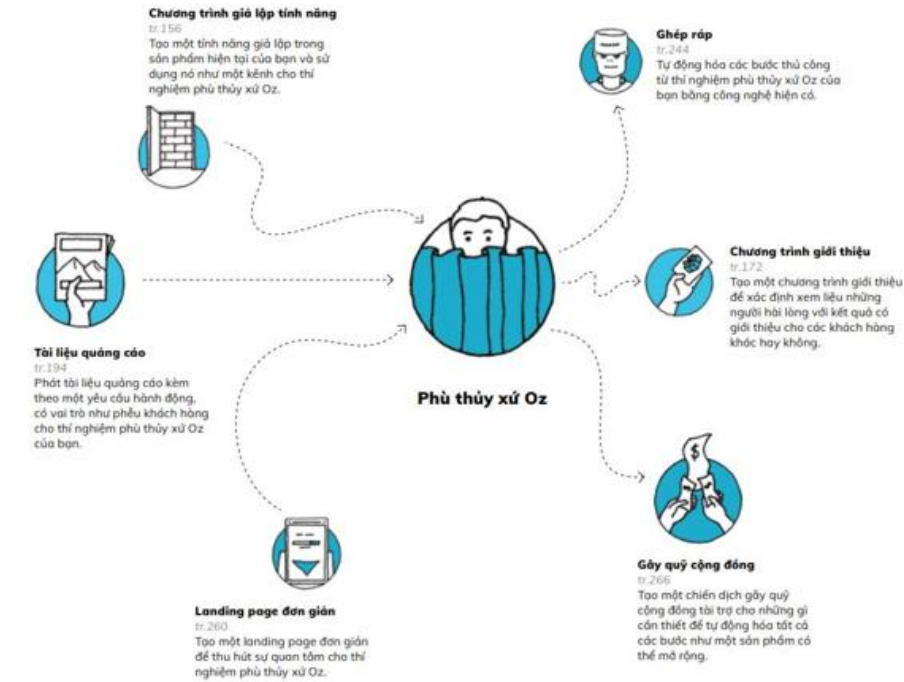
Yêu cầu

Thời gian

Yêu cầu lớn nhất đối với một thí nghiệm phù thủy xứ Oz là về thời gian, được theo dõi sát sao qua một màn ngăn kỹ thuật số. Giống với thí nghiệm điều hướng, bạn sẽ cần khá nhiều thời gian để thực

hiện việc kiểm chứng, ngoài ra, bạn sẽ cần một màn ngăn để giấu những người thao tác các nhiệm vụ từ khách hàng. Màn ngăn này có thể ở nhiều dạng, nhưng phổ biến nhất là một landing page đơn giản hoặc giao diện kỹ thuật số nơi khách hàng đưa ra các yêu cầu và nhận về giá trị.

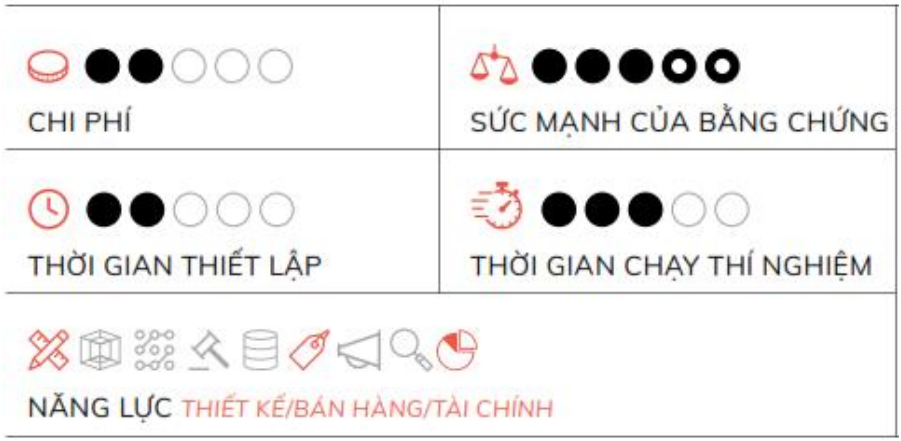
BẮT CẶP


Chương trình giả lập tính năng
tr.156
Tạo một tính năng giả lập trong sản phẩm hiện tại của bạn và sử dụng nó như một kênh cho thí nghiệm phù thủy xứ Oz.
Ghép ráp
tr.244
Tự động hóa các bước thủ công từ thí nghiệm phù thủy xứ Oz của bạn bằng công nghệ hiện có.
Chương trình giới thiệu
tr.172
Tạo một chương trình giới thiệu để xác định xem liệu những người hài lòng với kết quả có giới thiệu cho các khách hàng khác hay không.
Tài liệu quảng cáo
tr.194
Phát tài liệu quảng cáo kèm theo một yêu cầu hành động, có vai trò như phễu khách hàng cho thí nghiệm phù thủy xứ Oz của bạn.
Phù thủy xứ Oz
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản để thu hút sự quan tâm cho thí nghiệm phù thủy xứ Oz.
Gây quỹ cộng đồng
tr.266
Tạo một chiến dịch gây quỹ cộng đồng tài trợ cho những gì cần thiết để tự động hóa tất cả các bước như một sản phẩm có thể mở rộng.

THẨM ĐỊNH/MÔ PHỎNG

Bán giả

Thực hiện việc bán sản phẩm của bạn mà không xử lý bất kỳ thông tin thanh toán nào.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · **KHẢ NĂNG SINH LỜI**

Bán giả là thí nghiệm lý tưởng để xác định các điểm giá khác nhau cho sản phẩm của bạn.

TỔNG QUAN

BÁN LẺ Ở CỬA HÀNG

Chuẩn bị

☐ Tạo một nguyên mẫu vật lý có độ chính xác cao cho sản phẩm của bạn.

☐ Truyền đạt với người quản lý cửa hàng và nhân viên về thời lượng và tính chất của thí nghiệm để nhân viên tham gia hiểu

được những gì diễn ra.

Thực hiện

☐ Đặt nguyên mẫu lên kệ tại cửa hàng một cách có chiến lược.

☐ Quan sát và thu thập tư liệu về những ai xem sản phẩm, cầm nó lên và đặt vào giỏ.

☐ Trước hoặc tại thời điểm khách hàng mua, hãy giải thích rằng sản phẩm này chưa sẵn có.

☐ Nhận phản hồi từ khách hàng về việc họ có muốn được liên lạc khi sản phẩm có sẵn hay không và vì sao họ lại chọn mua nó so với các sản phẩm khác.

☐ Bù đắp cho khách hàng bằng một thẻ quà tặng vì sự bất tiện này.

Phân tích

☐ Xem lại các ghi chú về phản hồi từ khách hàng của bạn.

☐ Xem lại nhật ký hoạt động của bạn, có bao nhiêu người:

• đã xem sản phẩm.

• đặt nó vào giỏ.

• muốn mua hàng.

• cung cấp thông tin liên lạc để nhận thông báo khi sản phẩm ra mắt.

☐ Sử dụng điều bạn tìm thấy để cải thiện cho Giải pháp Giá trị và thiết kế sản phẩm.

TRỰC TUYẾN BẰNG VIỆC ĐĂNG KÝ EMAIL

Chuẩn bị

☐ Tạo một landing page đơn giản.

☐ Chèn vào các tùy chọn giá của bạn.

☐ Khi nhấp vào tùy chọn giá, hãy hiển thị một cửa sổ thông báo "Chúng tôi chưa có hàng sẵn" kèm mẫu đăng ký email.

☐ Tích hợp và xác minh xem các công cụ phân tích trang web có đang hoạt động chính xác không.

Thực hiện

☐ Làm cho trang của bạn tiếp cận đến công chúng.

☐ Hướng lượng truy cập về trang của bạn.

Phân tích

☐ Xem lại các phân tích của bạn về số lượng người:

• xem các lựa chọn giá của bạn.

• bấm vào một tùy chọn giá.

• đăng ký bằng địa chỉ email của họ.

• thoát ra khỏi luồng (nghĩa là, họ thoát ra khỏi kênh phân tích trang web).

• chuyển đổi trên trang của bạn, dựa trên nguồn truy cập.

☐ Sử dụng những phát hiện này để đánh giá khả năng sinh lời và tinh chỉnh cho Giải pháp Giá trị và các lựa chọn về giá của bạn.

Các kết nối

☐ Các tùy chọn về giá đến từ luồng doanh thu của bạn trong Khung mô hình kinh doanh.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí cho thí nghiệm bán giả tương đối rẻ: bạn đang kiểm chứng giá sản phẩm mà không phải tạo ra sản phẩm. Giải pháp của bạn cần có một độ chính xác đáng tin cậy với các đối tượng mục tiêu, vì thế sẽ phát sinh chi phí cho khâu trình bày giải pháp bằng kỹ thuật số hoặc vật lý.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một thí nghiệm bán giả là tương đối ngắn, nghĩa là bạn có thể tạo ra một nền tảng đáng tin cậy cho Giải pháp Giá trị trong vài giờ hoặc vài ngày.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho một thí nghiệm bán giả từ vài ngày đến vài tuần. Bạn sẽ muốn nhắm mục tiêu đến một đối tượng cụ thể với giải pháp của bạn và cho họ đủ thời gian để xem xét việc mua hàng.

Bằng chứng

●●○○○

 # lượt xem duy nhất

 # nhấp mua hàng

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi mua hàng bằng cách lấy số người xem giá chia cho số lần nhấp mua.

Số lần nhấp mua là bằng chứng tương đối mạnh, mặc dù không mạnh bằng việc khách hàng cung cấp email và thông tin thanh toán sau đó.

●●●○○

 # email đăng ký mua hàng

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi email mua hàng bằng cách lấy số người xem giá chia cho số lượng email đăng ký.

Các email đăng ký của khách hàng sau khi nhấp vào mua hàng là bằng chứng tương đối mạnh, mặc dù không mạnh bằng việc họ cung cấp các thông tin thanh toán.

●●●●●

 # thanh toán mua hàng

Thông tin được cung cấp

Bạn có thể tính tỷ lệ chuyển đổi thanh toán mua hàng bằng cách lấy số người xem giá chia cho số người điền thông tin thanh toán.

Các khai báo về thông tin thanh toán là những bằng chứng rất mạnh mẽ.

Năng lực

Thiết kế/bán hàng/tài chính

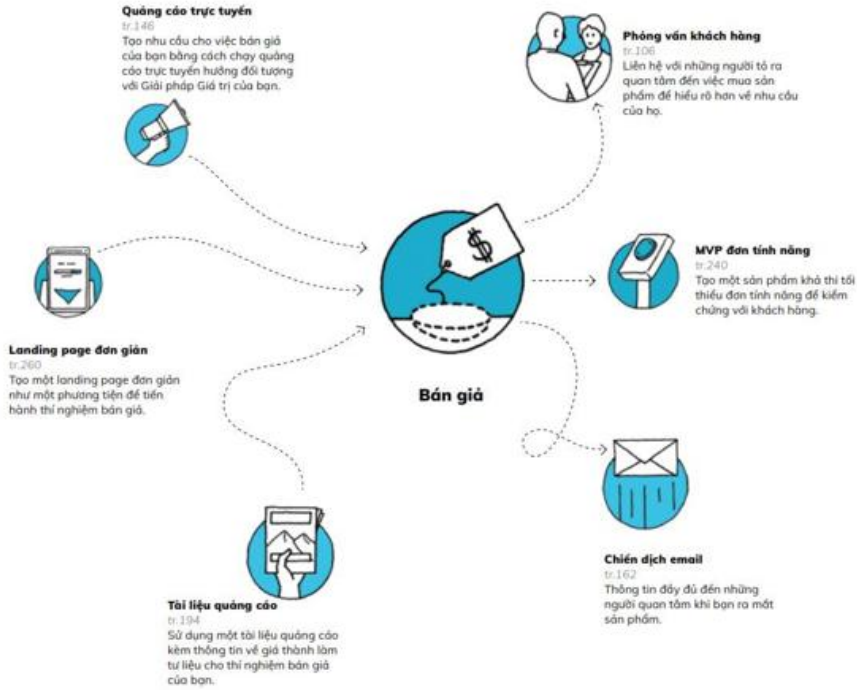
Tiến hành một thí nghiệm bán giả sẽ yêu cầu ở bạn các kỹ năng về mô hình tài chính để cung cấp thông tin cho các tùy chọn giá của bạn. Bạn cũng sẽ cần thiết kế việc bán hàng theo cách sao cho độ chính xác phù hợp với các đối tượng mục tiêu. Cuối cùng, bạn cần có khả năng bán hàng, đặc biệt khi bạn tiến hành các thí nghiệm này trực tiếp trong môi trường thực bên ngoài.

Yêu cầu

Chiến lược giá

Bán giả đòi hỏi bạn phải suy nghĩ và thực hiện tính toán một số lượng lớn những con số trước khi tiến hành việc thí nghiệm. Đây không phải là một kịch bản mà bạn chỉ đơn giản hỏi mọi người rằng họ sẽ trả bao nhiêu. Khách hàng nổi tiếng là tệ khi trả lời câu hỏi này. Thay vào đó, bạn sẽ cần có khả năng đưa ra một giá bán hoặc nhiều mức giá để họ phản hồi. Nếu bạn kiểm chứng ở mức giá thấp đến vô lý, thì bạn sẽ nhận về những phản hồi khẳng định không chính xác (false positives) về thứ mà bạn sẽ không thể cung cấp được. Do đó, hãy dành thời gian suy nghĩ về cấu trúc chi phí sao cho bằng chứng của thí nghiệm bán giả có giá trị.

BẮT CẶP


Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Tạo nhu cầu cho việc bán giả của bạn bằng cách chạy quảng cáo trực tuyến hướng đối tượng với Giải pháp Giá trị của bạn.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Liên hệ với những người tỏ ra quan tâm đến việc mua sản phẩm để hiểu rõ hơn về nhu cầu của họ.
Landing page đơn giản
tr.260
Tạo một landing page đơn giản như một phương tiện để tiến hành thí nghiệm bán giả.
Bán giả
MVP đơn tính năng
tr.240
Tạo một sản phẩm khả thi tối thiểu đơn tính năng để kiểm chứng với khách hàng.
Tài liệu quảng cáo
tr.194
Sử dụng một tài liệu quảng cáo kèm thông tin về giá thành làm tư liệu cho thí nghiệm bán giả của bạn.
Chiến dịch email
tr.162
Thông tin đầy đủ đến những người quan tâm khi bạn ra mắt sản phẩm.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

BÁN GIẢ

Họ sẽ tới, khi bạn xây dựng được nó.

Buffer

Khi Joel Gascoigne, người đồng sáng lập Buffer, gây dựng công ty từ phòng ngủ cách đây 9 năm, anh không chắc mọi người có trả tiền cho dịch vụ lập lịch truyền thông xã hội của mình hay không.

Vào thời điểm đó, các nhà quản lý phương tiện truyền thông xã hội vẫn đang đăng nhập thủ công vào nhiều nền tảng truyền thông xã hội và đăng nội dung của họ. Họ đã sử dụng lịch và lời nhắc để thông báo thời điểm hoàn hảo cho việc đăng nhập và đăng bài ở các múi giờ. Điều này không lý tưởng, nhất là khi nó xảy ra vào nửa đêm.

Ứng dụng Buffer sẽ giải quyết vấn đề đó, bắt đầu bằng một dịch vụ lập lịch trình cho Twitter, trước khi mở rộng sang các nền tảng truyền thông xã hội bổ sung. Joel quyết định thực hiện một kiểm chứng nho nhỏ về mức độ khao khát của ứng dụng Buffer bằng cách thêm nút "Kế hoạch và Giá" vào landing page đơn giản của mình. Khi khách hàng nhấp vào nút, nó sẽ hiển thị thông báo về việc dịch vụ chưa sẵn sàng, kèm một yêu cầu đăng ký email để được nhận thông báo.

Sau khi có được một vài người cung cấp email, Joel xác định rằng có sự quan tâm ban đầu nhưng anh ấy muốn thu thập thêm bằng chứng.

Giả thuyết

Joel tin rằng mọi người sẽ trả một khoản phí hàng tháng để lên lịch các bài đăng trên phương tiện truyền thông xã hội của họ trên Twitter.

Việc mọi người nhập email của họ khi không có thông tin về giá là chưa đủ. Joel cần phải biết liệu nó có khả năng sinh lợi không.

Thí nghiệm

Kiểm tra mức phí hàng tháng khác nhau để đánh giá khả năng sinh lợi.

Joel quyết định kiểm chứng khả năng sinh lợi bằng cách thêm ba tầng tùy chọn thanh toán khác nhau vào landing page. Miễn phí = $ 0/ tháng cho 1 tweet mỗi ngày và 5 tweet trong dữ liệu tạm thời (buffer queue). Tiêu chuẩn = $ 5/tháng cho 10 tweet mỗi ngày và 50 tweet trong dữ liệu tạm thời của bạn. Tối đa = $ 20/tháng cho không giới hạn số lượng tweet một ngày và không giới hạn số lượng tweet trong dữ liệu tạm thời của bạn. Các tùy chọn này xuất hiện khi mọi người nhấp vào nút "Kế hoạch và Giá". Khi mọi người nhấp vào một tùy chọn, một biểu mẫu đăng ký email xuất hiện cho biết Buffer vẫn chưa sẵn sàng để khởi chạy. Mỗi tùy chọn trong trang đều được tích hợp phân tích, vì vậy Joel có thể phân tích ai sẽ đăng ký dựa trên mức giá đã chọn.

Bằng chứng

Tín hiệu $ 5/tháng.

Bằng chứng cho thấy gói $ 5/tháng là gói chiến thắng rõ ràng trong thí nghiệm ban đầu này. Tùy chọn này tạo ra nhiều đăng ký email nhất khi Joel so sánh nó với các tùy chọn $ 0 và $ 20.

Bài học sâu

Mọi người có quan tâm đến việc trả tiền.

Với dữ liệu gói $ 5/tháng là phổ biến nhất, cho thấy rõ ràng về việc mọi người định giá Buffer như thế nào. Họ không cần phải lên lịch cho việc đăng, nếu họ chỉ đăng có một tweet mỗi ngày, họ đơn giản chỉ cần đăng nhập vào tài khoản và đăng nó lên. Mặt khác, khách hàng cũng không cần số lượng tweet đăng không giới hạn, vì các nhà quản lý phương tiện truyền thông xã hội không muốn áp đảo đối tượng của họ và bị coi là thư rác. Điểm ngọt ngào dường như là 5 tweet mỗi ngày, nơi đủ rắc rối để mọi người sẽ trả một khoản phí $ 5/tháng cho việc giải quyết nó.

Hành động

Bằng chứng cho thấy Buffer nên được xây dựng.

Sau khi tạo ra bằng chứng và các bài học về nhu cầu của Buffer, Joel quyết định xây dựng ứng dụng. Ông đã sử dụng kiến thức này giúp định hình điểm giá để khởi chạy. Joel cũng giữ cho nó gọn và xử lý thủ công các khoản thanh toán cho từng khách hàng từ rất sớm. Ngày nay, Buffer được sử dụng bởi hàng trăm ngàn khách hàng trên khắp thế giới và có doanh thu định kỳ hàng tháng là 1,54 triệu đô-la.

THẨM ĐỊNH/MÔ PHỎNG

Thư dự định

Một hợp đồng ngắn dạng văn bản, đơn giản dùng để đọc và không có sự ràng buộc về mặt pháp lý.

CHI PHÍ	SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP	THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Sản phẩm/Công nghệ/Pháp lý/Tài chính	

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Thư dự định là thí nghiệm lý tưởng để đánh giá các đối tác then chốt và phân khúc khách hàng B2B.

Thư dự định không lý tưởng cho phân khúc khách hàng B2C.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

• Xác định nội dung trong thư dự định, nhằm hướng đến các khách hàng mục tiêu, tốt nhất là trong thư có sẵn thông tin về doanh nghiệp của bạn.

☐ Nghiên cứu xem hình thức pháp lý nào là phù hợp nhất cho mẫu thư dự định của doanh nghiệp bạn. (nghĩa là, thư dành cho khách hàng B2B sẽ khác với mẫu thư dự định dành cho đối tác then chốt B2B).

• Tạo mẫu thư dự định của bạn.

Thực hiện

☐ Cho các khách hàng mục tiêu của bạn xem thư dự định.

☐ Một người trong nhóm tiến hành phỏng vấn.

☐ Một người khác trong nhóm ghi chú về các trích dẫn, việc cần làm, đau đớn, lợi ích và ngôn ngữ cơ thể của khách hàng.

Phân tích

☐ Xem lại ghi chú của bạn với nhóm.

☐ Có bao nhiêu thư đã được gửi, xem và ký tên?

☐ Theo tiếp những người đã ký tên để tiếp tục cuộc trò chuyện và thúc đẩy ý tưởng kinh doanh của bạn về phía trước.

Mẫu thư dự định cơ bản

[Tên của bạn]

[Chức vụ]

[Tên doanh nghiệp]

[Địa chỉ kinh doanh]

[Ngày]

[Tên người nhận]

[Chức vụ]

[Tên doanh nghiệp]

[Địa chỉ kinh doanh]

Kính gửi [tên]

Chúng tôi xin gửi một lá thư dự định không mang tính chất ràng buộc nhằm [chèn điều khoản hợp tác ở đây].

Trân trọng,

[Tên của bạn]

CHI TIẾT

Chi phí

Việc tạo các hợp đồng thư dự định có chi phí tương đối rẻ vì chúng thường chỉ dài từ 1- 2 trang giấy. Bạn có thể tìm thấy các mẫu thư dự định trực tuyến miễn phí hoặc trả một ít tiền để nhờ luật sư giúp bạn tạo một mẫu chuẩn.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một thư dự định chỉ mất một vài giờ hoặc là 1 ngày nếu bạn có liên quan đến dịch vụ hỗ trợ pháp lý.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho một thí nghiệm thư dự định ngắn, trong thời gian đó người nhận có thể chấp nhận hoặc không.

Bằng chứng

●●○○○

#Thư dự định đã gửi

 # xem thư dự định

 # đã ký tên

Tỷ lệ chấp nhận thư dự định = Số lượng thư dự định đã gửi chia cho số lượng đã ký tên.

Chữ ký trong thư dự định không mang tính chất ràng buộc về mặt pháp lý, nhưng là bằng chứng mạnh hơn so với việc mọi người chỉ nói rằng họ sẽ hợp tác hoặc mua.

●○○○○

Phản hồi của khách hàng

Phản hồi của đối tác

Trích dẫn của khách hàng và đối tác

Các phản hồi là dạng bằng chứng yếu, nhưng nhìn chung là tốt để có được những bài học sâu về định tính.

Năng lực

Sản phẩm/công nghệ/pháp lý/ tài chính

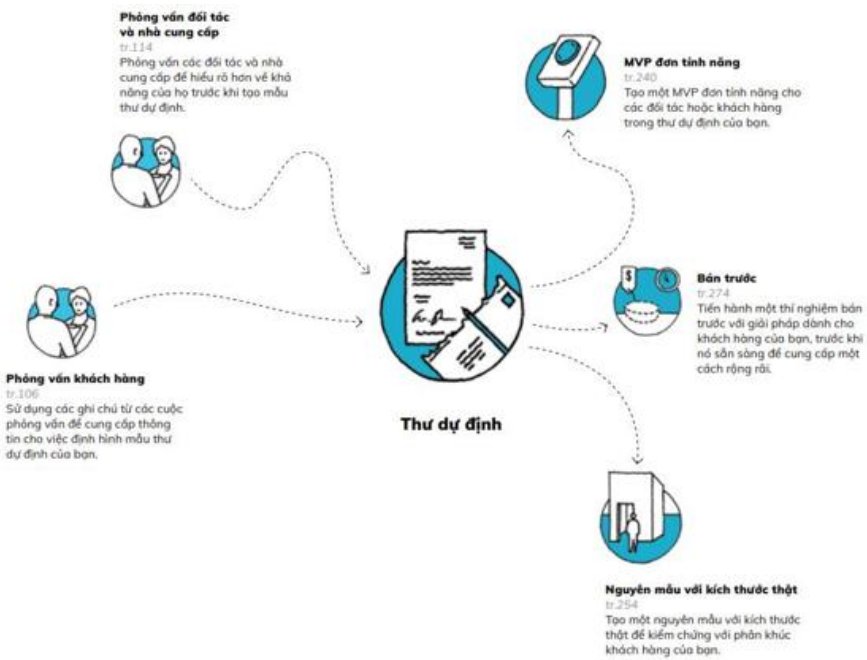
Để tạo ra một lá thư dự định, bạn cần phải có sự hiểu biết cơ bản về pháp lý, mặc dù nó là một tài liệu phi pháp lý. Nếu sử dụng tài liệu này cho các đối tác, bạn có thể sẽ cần nói rõ về hoạt động chủ chốt hoặc tài nguyên chủ chốt cần thiết một cách chi tiết. Đối với khách hàng B2B, bạn sẽ cần có khả năng trình bày rõ ràng về giải pháp giá trị và cấu trúc giá của mình.

Yêu cầu

Khách hàng đã thể hiện sự quan tâm đến sản phẩm của bạn

Trừ khi bạn có các khách hàng tiềm năng, nghĩa là họ có sự hiểu biết cơ bản về Giải pháp Giá trị và doanh nghiệp của bạn, nếu không chúng tôi khuyên bạn không nên sử dụng thư dự định. Thật kém hiệu quả khi gửi thư dự định cho tất cả mọi người, dẫn đến tỷ lệ chuyển đổi thật ảm đạm. Thay vào đó, hãy chuẩn bị sẵn mẫu thư dự định cho các cuộc trò chuyện đã được lên lịch, để bạn có thể trình bày trong hoặc ngay sau buổi gặp gỡ.

BẮT CẶP


Phỏng vấn đối tác và nhà cung cấp
tr.114
Phỏng vấn các đối tác và nhà cung cấp để hiểu rõ hơn về khả năng của họ trước khi tạo mẫu thư dự định.
MVP đơn tính năng
tr.240
Tạo một MVP đơn tính năng cho các đối tác hoặc khách hàng trong thư dự định của bạn.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Sử dụng các ghi chú từ các cuộc phỏng vấn để cung cấp thông tin cho việc định hình mẫu thư dự định của bạn.
Thư dự định
Bán trước
tr.274
Tiến hành một thí nghiệm bán trước với giải pháp dành cho khách hàng của bạn, trước khi nó sẵn sàng để cung cấp một cách rộng rãi.
Nguyên mẫu với kích thước thật
tr.254
Tạo một nguyên mẫu với kích thước thật để kiểm chứng với phân khúc khách hàng của bạn.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

THƯ DỰ ĐỊNH

Sử dụng thư dự định với các nhà thiết kế cảnh quan

Thrive Smart Systems là một công ty tập trung vào việc tăng sức mạnh cho mọi người với công nghệ tưới tiêu mới nhất. Hệ thống không dây của họ giúp bạn tiết kiệm thời gian và tiền bạc, thông qua việc cung cấp một hệ thống tưới thông minh hơn.

Các nhà đồng sáng lập, Seth Bangerter và Grant Rowberry, muốn biết liệu mọi người có mua sản phẩm của họ trước khi họ hoàn thành khâu phát triển sản phẩm hay không. Nhiều người, đặc biệt là các kiến trúc sư cảnh quan, đã bày tỏ sự quan tâm đến mức khi được hỏi họ sẽ mua bao nhiêu thì họ trả lời là "một tấn" hoặc "anh có thể bán bao nhiêu thì tôi mua bấy nhiêu". Thật thú vị khi nghe được điều này, Seth và Grant muốn có được một con số chắc chắn về số lượng những khách hàng sẵn sàng mua.

Nhóm Thrive đã chọn những khách hàng quan tâm để viết một lá thư bày tỏ dự định mua hàng. Ý tưởng là cho phép mọi người viết ra, bằng những con số, chính xác những gì họ muốn. Seth và Grant quyết định tạo ra một thư mẫu, bao gồm các yếu tố quan trọng mà một lá thư dự định nên có. Khi một khách hàng tiềm năng tuyên bố họ sẵn sàng mua X lượng sản phẩm Thrive, thì số tiền X sẽ được đặt vào thư dự định.

Thrive gọi đây là thư dự định mẫu của họ.

Giả thuyết

Seth và Grant tin rằng họ có thể tạo ra 25.000 đô-la trong giai đoạn kiểm chứng thông qua 20 lá thư dự định.

Thí nghiệm

Đề nghị khách hàng viết một lá thư dự định.

Họ bắt đầu kiểm chứng giả thuyết này bằng cách yêu cầu khách hàng quan tâm viết một lá thư dự định cho biết số đơn vị mà họ sẵn sàng mua là bao nhiêu.

Sau khi nhận được một vài lá thư, họ đã tạo ra một mẫu thư dự định để gửi cho mỗi người bày tỏ sự quan tâm đến việc mua sản

phẩm.

Bằng chứng

Tạo ra hơn 50.000 đô-la từ việc mua hàng. Nhóm Thrive nhận thấy rằng không sử dụng quảng cáo và chỉ cần yêu cầu khách hàng tiềm năng điền vào biểu mẫu, họ có thể tạo ra hơn 50.000 đô-la doanh thu dự kiến.

Bài học sâu

Kỳ vọng so với thực tế.

Họ cũng học được rằng số lượng đơn vị mọi người nói rằng họ sẽ mua nhiều hơn số lượng họ sẵn sàng viết trong thư.

Những người nói rằng họ sẽ mua 1000 đơn vị chỉ viết rằng họ sẽ mua 300 đơn vị. Một số người nói rằng họ sẽ mua 100 chỉ viết rằng họ sẽ mua 15-20. Từ đó, Seth và Grant đã hiểu rõ hơn về cách chính thức hóa quy trình mua hàng của họ. Mặc dù thư dự định không mang tính chất ràng buộc, nhưng khi một khách hàng tiềm năng đặt bút ghi lên giấy, thì họ sẽ có được sự cam kết nhiều hơn với điều mình tuyên bố.

Hành động

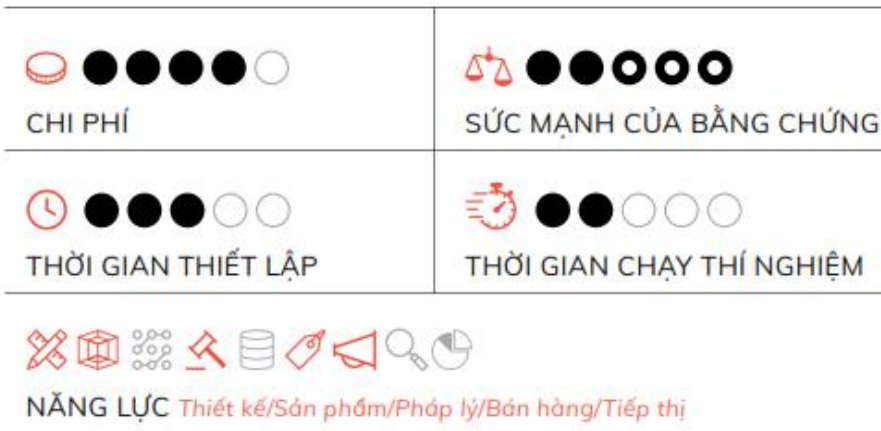
Lặp lại theo cách tiếp cận của thư dự định.

Từ các thí nghiệm thư dự định, Seth và Grant đã tinh chỉnh mẫu thư dự định của họ thành hai hình thức khác nhau. Một là "cam kết mua hàng" cho những người muốn mua sản phẩm cuối cùng. Hình thức khác là một "thỏa thuận kiểm chứng" cho những người muốn tham gia kiểm chứng phiên bản beta.

THẨM ĐỊNH/MÔ PHỎNG

Cửa hàng tạm thời

Một cửa hàng bán lẻ được mở ra tạm thời, phục vụ cho việc bán hàng hóa, thường là một sản phẩm theo xu hướng hoặc theo mùa.


CHI PHÍ
SỨC MẠNH CỦA BẰNG CHỨNG
THỜI GIAN THIẾT LẬP
THỜI GIAN CHẠY THÍ NGHIỆM
NĂNG LỰC Thiết kế/Sản phẩm/Pháp lý/Bán hàng/Tiếp thị

MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · TÍNH KHẢ THI · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Một cửa hàng tạm thời là lý tưởng để kiểm chứng các tương tác trực tiếp với khách hàng để xem liệu họ có thực sự mua hàng hay không.

Một cửa hàng tạm thời không lý tưởng cho các doanh nghiệp B2B: thay vào đó hãy xem xét một gian hàng tại một hội nghị.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Tìm một địa điểm.

☐ Có hợp đồng thuê, các loại giấy phép, và bảo hiểm cần thiết.

☐ Thiết kế trải nghiệm.

☐ Lập kế hoạch hậu cần về cách cửa hàng sẽ hoạt động.

☐ Quảng bá về ngày mở cửa cho khách hàng biết.

Thực hiện

☐ Mở cửa hàng tạm thời của bạn.

☐ Thu thập bằng chứng bạn cần từ khách hàng.

☐ Đóng cửa hàng tạm thời bạn.

Phân tích

☐ Xem lại ghi chú của bạn với nhóm:

– Mọi người đã hào hứng với điều gì?

– Điều gì khiến họ hoài nghi?

☐ Xem lại có bao nhiêu tương tác có ý nghĩa đã diễn ra:

– Bạn có thu thập được bất kỳ email nào từ khách hàng không?

– Bạn có thực hiện được bất kỳ cuộc bán giả, bán trước hoặc bán hàng thực tế thành công nào không?

☐ Sử dụng những gì bạn học được để cải tiến trải nghiệm trước khi chạy một cửa hàng tạm thời khác.

CHI TIẾT

Chi phí

Các cửa hàng tạm thời thường nhỏ, nhưng vẫn sẽ tốn nhiều tiền hơn so với các thí nghiệm có độ chính xác thấp. Phần lớn chi phí sẽ dùng để thuê không gian và quảng cáo, giá cả có thể thay đổi tùy thuộc vào vị trí đặt cửa hàng. Bạn có thể giảm được chi phí nếu tìm được người chủ cửa hàng có không gian trống và cho phép bạn đặt cửa hàng trong tiệm của họ để thí nghiệm. Các khoản chi phí khác bao gồm phí cho các loại giấy phép và bảo hiểm cần thiết để thực hiện các giao dịch kinh doanh.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một cửa hàng tạm thời có thể mất vài ngày hoặc vài tuần, tùy thuộc vào việc địa điểm của bạn có sẵn sàng hay chưa. Cửa hàng cần phải trông thật chuyên nghiệp, điều này đòi hỏi bạn phải có nhân viên và diện mạo phù hợp cho cửa hàng.

Bạn cũng cần tạo ra nhu cầu thông qua việc quảng cáo, trừ khi đó là khu vực có lượng khách hàng tiềm năng của bạn lui tới rất cao.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy một cửa hàng tạm thời thường ngắn, từ vài giờ đến vài ngày. Mục đích ở đây là học hỏi thật nhanh, tổng hợp kết quả và bước tiếp về phía trước.

Bằng chứng

●●○○○

 # khách hàng ghé thăm

 # khách đăng ký email

Tỷ lệ chuyển đổi trên những người ghé thăm tiệm và cung cấp địa chỉ email của họ.

Phản hồi của khách hàng

Trích dẫn của khách hàng được cung cấp trong các phản hồi cho bạn.

Lượt truy cập của khách hàng, email và phản hồi là những bằng chứng khá yếu, nhưng hữu ích cho việc có được những bài học sâu về định tính.

●●●●●

 # bán trước

 # bán giả

 # bán thật

Tỷ lệ chuyển đổi trên những người sẵn sàng trả tiền hoặc đã trả tiền cho sản phẩm.

Bán hàng là bằng chứng mạnh mẽ cho thấy khách hàng muốn sản phẩm của bạn.

Năng lực

Thiết kế/sản phẩm/pháp lý/bán hàng/tiếp thị

Để thiết lập và điều hành một cửa hàng tạm thời, bạn sẽ cần có chuyên môn pháp lý để xác định các loại giấy phép, hợp đồng cho thuê và hợp đồng bảo hiểm. Bạn sẽ cần các kỹ năng về tiếp thị trực tuyến để quảng bá cho cửa hàng, cũng như có kinh nghiệm bán hàng để hướng dẫn cho nhân viên cách tương tác với khách hàng.

Yêu cầu

Lượng truy cập

Các cửa hàng tạm thời phát triển thành công dựa trên ý tưởng về một lời chào hàng cụ thể, giới hạn về mặt thời gian đối với khách hàng. Để tạo ra nhu cầu đó, bạn sẽ cần quảng cáo và tạo tiếng vang cho cửa hàng thông qua:

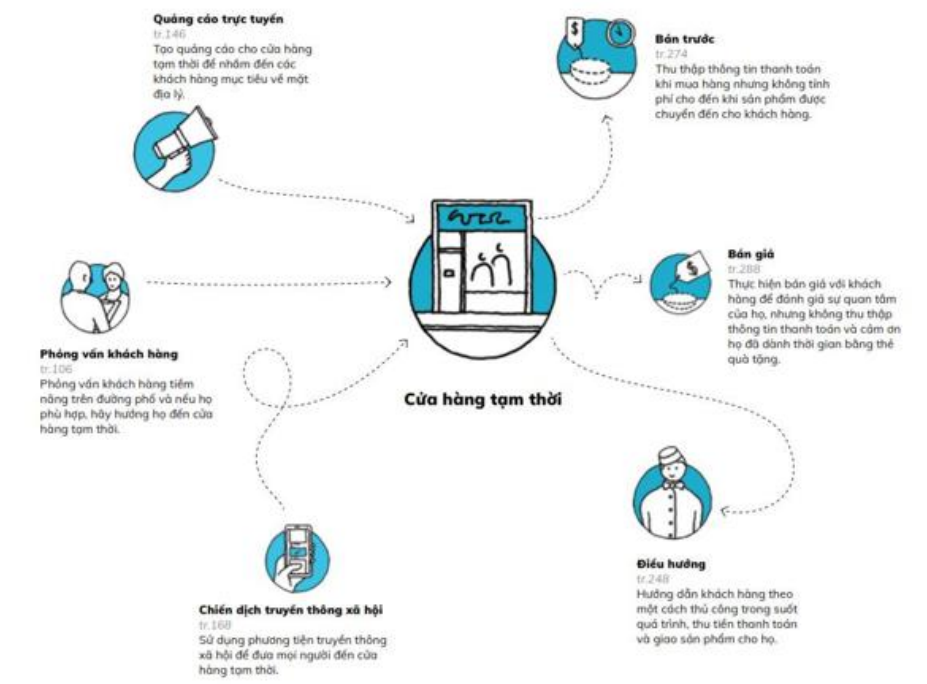
• quảng cáo trực tuyến.

• các chiến dịch truyền thông xã hội.

• các chiến dịch email.

• truyền miệng.

BẮT CẶP


Quảng cáo trực tuyến
tr.146
Tạo quảng cáo cho cửa hàng tạm thời để nhắm đến các khách hàng mục tiêu về mặt địa lý.
Bán trước
tr.274
Thu thập thông tin thanh toán khi mua hàng nhưng không tính phí cho đến khi sản phẩm được chuyển đến cho khách hàng.
Bán giá
tr.288
Thực hiện bán giá với khách hàng để đánh giá sự quan tâm của họ, nhưng không thu thập thông tin thanh toán và cảm ơn họ đã dành thời gian bằng thẻ quà tặng.
Phỏng vấn khách hàng
tr.106
Phỏng vấn khách hàng tiềm năng trên đường phố và nếu họ phù hợp, hãy hướng họ đến cửa hàng tạm thời.
Cửa hàng tạm thời
Điều hướng
tr.248
Hướng dẫn khách hàng theo một cách thủ công trong suốt quá trình, thu tiền thanh toán và giao sản phẩm cho họ.
Chiến dịch truyền thông xã hội
tr.168
Sử dụng phương tiện truyền thông xã hội để đưa mọi người đến cửa hàng tạm thời.

TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU

CỬA HÀNG TẠM THỜI

Học thông qua việc bán lẻ tạm thời

Kính mắt Topology

Nhằm mục đích giải quyết của những chiếc kính đeo kém vừa vặn, thương hiệu mắt kính Topology đã chế tạo loại kính có kích thước và kiểu dáng tùy chỉnh, thông qua một ứng dụng thực tế tăng cường. Khách hàng có thể tự chụp một bức ảnh chân dung, xem các loại kính khác nhau trông như thế nào trên khuôn mặt của họ và sau đó mua những chiếc kính được tùy chỉnh đặc biệt để phù hợp với kích thước riêng của từng khách hàng. Như với bất kỳ sự đổi mới mới nào, luôn có những giả thuyết rủi ro cần được kiểm chứng.

Mặc dù phần công nghệ đã đi vào hoạt động, nhưng nhóm cần kiểm tra mọi rào cản trong việc áp dụng với khách hàng.

Giả thuyết

Nhóm Topology tin rằng nhiều người sẽ nhận ra được vấn đề của những chiếc kính kém vừa vặn và sẽ hoan nghênh phương pháp công nghệ cao như một giải pháp tiềm năng.

Thí nghiệm

Ra thực tế với một cửa hàng tạm thời.

Nhóm đã thuê một cửa hàng trống một phần trên đường San Francisco Union vào ngày thứ sáu, tạo ra một công ty tạm thời tên là Alchemy Eyewear - tạo ra những tấm áp phích và tờ rơi để

mang đến một cảm giác độc nhất và thú vị. Chris Guest, trưởng nhóm tiếp thị, đã bước ra đường để tiếp cận với những người lạ, hỏi về kính mắt của họ, thuyết phục nhanh và khuyến khích họ ghé thăm cửa hàng tạm thời. Khi khách hàng bước vào cửa hàng, nhân viên Topology trước tiên sẽ hỏi họ về những vấn đề mà họ gặp phải với mắt kính, lưu ý cách khách hàng mô tả vấn đề bằng từ ngữ của họ như thế nào. Sau đó, họ sẽ được giới thiệu về giải pháp của công ty, các phản hồi của khách hàng, những câu hỏi mà họ đã hỏi được ghi chú lại. Các nhân viên sẽ làm mẫu việc sử dụng ứng dụng mô hình khuôn mặt mặc định và ghi chú các câu trả lời cũng như câu hỏi của khách hàng. Tiếp theo, họ sẽ hỏi khách hàng xem có đồng ý tải ứng dụng quét khuôn mặt để họ có thể thử tự thao tác hay không. Khi đã được tải về, khách hàng sẽ được hướng dẫn cách quét khuôn mặt và nhân viên cửa hàng sẽ ghi chú lại, cũng như trả lời những câu hỏi của họ. Khi khách hàng đã chọn được một mẫu thiết kế, các nhân viên sẽ hỏi họ liệu chúng tôi có thể lấy địa chỉ email của họ để có thể lưu thiết kế và gửi cho họ được không.

Bằng chứng

Tìm những người chấp nhận sớm trên đường phố.

Bất chấp những kỳ vọng khiêm tốn, sau 2 giờ, họ đã bán được 4 cặp kính với mức giá trung bình khoảng 400 đô-la.

Tỷ lệ chuyển đổi sang đăng ký email quá nhỏ không có ý nghĩa về mặt tuyệt đối, nhưng chúng rất hữu ích trong việc nhìn thấy được nơi khách hàng thoát ra nhiều nhất trong quy trình.

Bài học sâu

Mọi người biết kính của họ không vừa vặn, nhưng không chắc tại sao.

Mặc dù nhóm bán được 4 cặp kính, nhưng đó là những bài học sâu về định tính có giá trị nhất.

Nhóm nghiên cứu nhận thấy rằng mọi người dường như "nhận thức được triệu chứng" nhưng không "nhận thức được vấn đề". Đó là, khi được hỏi liệu họ có gặp vấn đề với sự vừa vặn khi đeo kính không, thì hầu hết mọi người sẽ nói không. Nhưng khi được hỏi

kính của họ có bị trượt xuống mũi, bị chèn ép, tạo ra các dấu đỏ không, v.v., thì hầu hết mọi người sẽ trả lời là có. Họ hiểu các triệu chứng của sự không vừa vặn, nhưng không ai nghĩ đó là do kính không vừa. Điều này được nhắm đến trong các thông điệp tiếp thị nhiều năm sau đó.

Hành động

Sử dụng tiếng nói của khách hàng.

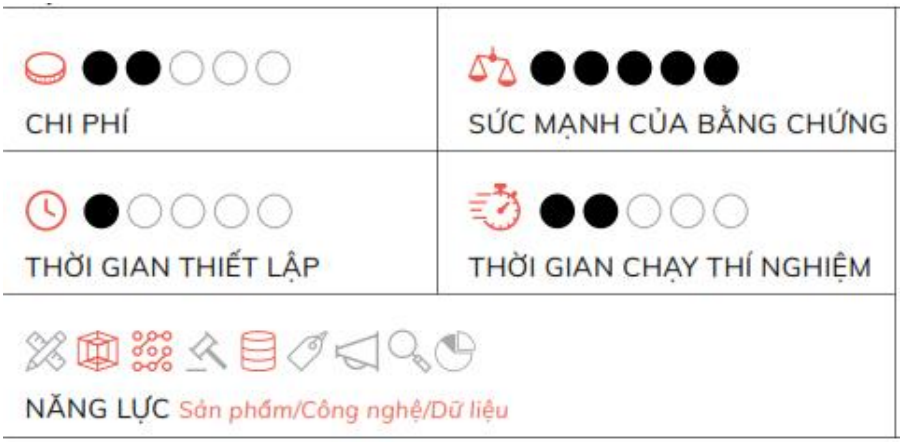
Các trích dẫn của khách hàng đã truyền cảm hứng cho mục đích và tầm nhìn của công ty, trở thành trung tâm của việc xây dựng thương hiệu.

Nhóm đã sử dụng những gì họ học được để vận hành nhiều cửa hàng tạm thời hơn, từ đó kiểm chứng Giải pháp Giá trị, định vị và tiếp thị, cuối cùng nói chuyện trực tiếp với hơn một nghìn khách hàng.

THẨM ĐỊNH/MÔ PHỎNG

Extreme Programming Spike

Một chương trình đơn giản để khám phá các giải pháp kỹ thuật hoặc thiết kế tiềm năng. Thuật ngữ Spike có nguồn gốc từ hoạt động leo núi và đường sắt. Đó là một nhiệm vụ cần thiết để bạn dừng các nhiệm vụ khác lại và thực hiện nó, nhờ vậy bạn có thể tiếp tục đạt được sự tiến bộ một cách khả thi.



MỨC ĐỘ KHAO KHÁT · **TÍNH KHẢ THI** · KHẢ NĂNG SINH LỜI

Thí nghiệm Extreme Programming Spike lý tưởng để đánh giá nhanh xem liệu giải pháp của bạn có khả thi hay không, thường sử dụng đối với sản phẩm là phần mềm.

Thí nghiệm Extreme Programming Spike không lý tưởng cho việc mở rộng giải pháp, vì nó thường được bỏ đi và tạo lại sau đó.

TỔNG QUAN

Chuẩn bị

☐ Xác định tiêu chí chấp nhận của bạn.

☐ Xác định khung thời gian của bạn cho spike.

☐ Lập kế hoạch cho ngày bắt đầu và ngày kết thúc của bạn.

Thực hiện

☐ Viết mã để đạt được các tiêu chí chấp nhận.

☐ Cân nhắc thật kỹ việc lập trình ghép nối với người khác để giúp điều hướng mã và tạo bất kỳ thử nghiệm cần thiết nào.

Phân tích

☐ Chia sẻ những gì bạn tìm thấy liên quan đến:

• hiệu suất.

• mức độ phức tạp.

• đầu ra.

☐ Xác định xem liệu các tiêu chí chấp nhận đã được đáp ứng thành công chưa.

☐ Sử dụng những gì bạn học được để tạo, mượn hoặc mua giải pháp cần thiết.

CHI TIẾT

Chi phí

Chi phí tương đối rẻ và rẻ hơn nhiều so với việc xây dựng toàn bộ giải pháp - chỉ để tìm ra xem cuối cùng liệu nó có khả thi hay không.

Thời gian thiết lập

Thời gian thiết lập cho một thí nghiệm Extreme Programming Spike thường là khoảng một ngày. Đây là thời gian cần thiết để nghiên cứu những phương pháp có sẵn và thường được thực hiện bởi một người đã có chuyên môn kỹ thuật.

Thời gian chạy thí nghiệm

Thời gian chạy cho một thí nghiệm Extreme Programming Spike thường từ 1 ngày đến 2 tuần. Đây là khoảng thời gian bạn nỗ lực hết mình, vì một lý do - bạn đang tập trung vào việc kiểm chứng tính khả thi cho một giải pháp cụ thể.

Bằng chứng

●●●●●

Tiêu chí chấp nhận

Các tiêu chí chấp nhận được xác định cho spike đã được làm rõ. Mã đã thực hiện nhiệm vụ và tạo đầu ra cần thiết chưa?

●●●●●

Sự giới thiệu

TNhững người làm việc trong spike đưa ra khuyến nghị của họ về độ khó học khi sử dụng phần mềm và liệu nó có phù hợp với mục đích của bạn trong việc tạo ra giải pháp hay không.

Các spike tạo ra bằng chứng mạnh mẽ: bạn đang làm việc với mã (code), và chúng là đại diện cho một giải pháp lớn hơn.

Năng lực

Sản phẩm/công nghệ/dữ liệu

Bạn cần có năng lực về sản phẩm để truyền đạt rõ ràng cách giải pháp tạo ra Giải pháp Giá trị như thế nào. Điều này bao gồm việc trả lời bất kỳ câu hỏi nào từ đội ngũ và từ mong đợi của khách hàng liên quan đến tốc độ và chất lượng. Năng lực về dữ liệu cũng sẽ hữu ích nếu có bất kỳ khía cạnh nào liên quan đến việc trực quan hóa hoặc phân tích cho spike. Năng lực quan trọng nhất mà bạn sẽ cần có ở đây là về công nghệ và phần mềm, vì spike thường làm việc với mã (code) để tạo tín hiệu cho quá trình hành động tiếp theo.

Yêu cầu

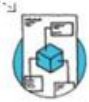
Tiêu chí chấp nhận

Trước khi thực hiện một spike hãy xác định rõ các tiêu chí chấp nhận và khung thời gian để mọi người rõ ràng về mục tiêu trước khi bắt đầu. Nếu không được kiểm soát, chúng có thể biến thành các dự án nghiên cứu mà không có hồi kết.

BẮT CẶP

Phỏng vấn đối tác và nhà cung cấp
tr.114
Phỏng vấn các đối tác và nhà cung cấp để hiểu rõ hơn về năng lực cung cấp của họ trước khi bạn tự tạo ra nó.

MVP đơn tính năng
tr.240
Tạo một sản phẩm khả thi tối thiểu đơn tính năng để kiểm chứng với khách hàng.



Bảng dữ liệu
tr.190
Tạo một bảng dữ liệu về các thông số kỹ thuật mà giải pháp nên có.

Boomerang
tr.204
Sử dụng các giải pháp của đối thủ cạnh tranh và nghiên cứu cách họ thực hiện, cũng như công nghệ mà họ đang sử dụng.

Extreme Programming Spike

PHẦN 4
TƯ DUY

"Khi bạn càng có nhiều thành công trong quá khứ, thì bạn sẽ càng thiếu kiểm tra cốt tử cho các giả định của chính mình."

Vinod Khosla

Nhà đầu tư mạo hiểm

4.1

Tránh xa các cạm bẫy thí nghiệm

Cạm bẫy thí nghiệm

Các kế hoạch thí nghiệm tốt nhất không phải lúc nào thành công. Chúng tôi đã học được điều này khi làm việc với các nhóm để thiết kế, điều hành và phân tích các thí nghiệm trong nhiều năm. Một phần của quá trình học tập này là trở nên thành thạo hơn trong việc thực hiện các thí nghiệm một cách nhanh chóng. Chúng tôi phát hiện ra có những cạm bẫy phổ biến mà bạn có thể xác định chúng từ sớm và học hỏi được từ những sai lầm của chúng tôi để giúp ích cho quá trình của bạn.

Bẫy thời gian

Không dành đủ thời gian.

✘

– Bạn sẽ nhận được tương xứng với những gì bạn đầu tư. Các nhóm không dành đủ thời gian để kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh của mình sẽ không thu được kết quả tuyệt vời từ nó. Các nhóm rất thường xuyên đánh giá thấp những gì cần thiết cho việc tiến hành nhiều thí nghiệm và kiểm chứng hiệu quả các ý tưởng.

✔

☐ Dành thời gian cho việc kiểm chứng, học hỏi và thích nghi mỗi tuần.

☐ Đặt mục tiêu hàng tuần liên quan đến những gì bạn muốn tìm hiểu về các giả thuyết của mình.

☐ Trực quan hóa công việc của bạn để nó trở nên rõ ràng khi các nhiệm vụ bị đình trệ hoặc cản trở.

Tê liệt vì phân tích

Suy nghĩ quá mức về những điều mà bạn chỉ nên kiểm chứng và thích nghi.

✘

– Các ý tưởng và khái niệm tốt là rất quan trọng, nhưng có rất nhiều nhóm suy nghĩ quá nhiều và lãng phí thời gian, thay vì bắt tay vào tiến hành kiểm chứng và điều chỉnh cho các ý tưởng của

họ.

✔

☐ Thiết lập khung thời gian cho công việc phân tích của bạn.

☐ Phân biệt đâu là quyết định có thể điều chỉnh được và đâu là quyết định không thể thay đổi. Hành động nhanh chóng đối với những quyết định ban đầu. Dành nhiều thời gian hơn cho các quyết định khi càng về sau.

☐ Tránh việc tranh luận dựa trên quan điểm. Thay vào đó hãy tiến hành những cuộc tranh luận dựa trên bằng chứng trong việc đưa ra các quyết định.

Dữ liệu/bằng chứng không thể so sánh được

Dữ liệu lộn xộn không thể so sánh được.

✘

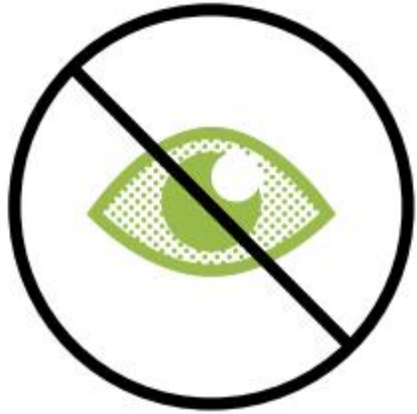
– Quá nhiều đội ngũ cẩu thả trong việc xác định chính xác các giả thuyết, thí nghiệm và số liệu của họ. Điều đó dẫn đến dữ liệu không thể so sánh được (ví dụ: không kiểm chứng với cùng phân khúc khách hàng hoặc kiểm chứng trong các bối cảnh khác nhau).

✔

☐ Sử dụng thẻ kiểm tra.

☐ Thực hiện kiểm chứng đối tượng, bối cảnh kiểm chứng và số liệu chính xác rõ ràng.

☐ Hãy chắc chắn rằng tất cả mọi người tham gia vào việc chạy thí nghiệm là một phần của thiết kế.



Dữ liệu/ bằng chứng yếu

Chỉ đo những gì mọi người nói, thay vì những gì họ làm.

✘

– Các nhóm thường rất hài lòng với việc chạy các khảo sát và phỏng vấn mà không đi sâu hơn vào cách mọi người hành động trong các tình huống thực tế.

✔

☐ Đừng chỉ tin những gì mọi người nói.

☐ Chạy các thí nghiệm yêu cầu hành động.

☐ Tạo bằng chứng càng gần càng tốt với tình huống trong thế giới thực mà bạn đang cố kiểm chứng.

Thiên kiến xác nhận

Chỉ tin vào bằng chứng đồng ý với giả thuyết của bạn.

✘

– Đôi khi các nhóm loại bỏ hoặc bỏ qua các bằng chứng mâu thuẫn với giả thuyết của họ. Họ thích ảo tưởng rằng dự đoán của mình là chính xác.

✔

☐ Có nhiều người cùng tham gia trong quá trình tổng hợp dữ liệu để đưa ra các quan điểm khác nhau.

☐ Tạo ra các giả thuyết đối lập để thách thức niềm tin của bạn.

☐ Tiến hành nhiều thí nghiệm với mỗi giả thuyết.

Quá ít thí nghiệm

Chỉ tiến hành một thí nghiệm cho giả thuyết quan trọng nhất của bạn.

✘

– Rất ít nhóm nhận ra họ nên tiến hành bao nhiêu thí nghiệm để thẩm định cho một giả thuyết. Các nhóm đưa ra quyết định về các giả thuyết quan trọng dựa trên một thí nghiệm với bằng chứng yếu.

✔

☐ Tiến hành nhiều thí nghiệm cho các giả thuyết quan trọng.

☐ Phân biệt giữa bằng chứng yếu và bằng chứng mạnh.

☐ Tăng sức mạnh của bằng chứng bằng việc giảm sự không chắc chắn.

Thất bại trong việc học hỏi và thích nghi

Khi bạn không có thời gian phân tích bằng chứng để tạo ra các bài học và hành động.

✘

– Một số nhóm đi quá sâu trong việc kiểm chứng đến mức quên để mắt đến mục tiêu cuối cùng. Mục tiêu ở đây không phải là để kiểm chứng và học hỏi. Mục tiêu là đưa ra quyết định, dựa trên các bằng chứng và những bài học sâu, để bạn đạt được các tiến bộ trong việc đi từ ý tưởng đến kinh doanh.

✔

☐ Dành thời gian để tổng hợp các kết quả của bạn, tạo bài học và điều chỉnh ý tưởng.

☐ Luôn điều hướng giữa quá trình kiểm chứng chi tiết và ý tưởng về bức tranh lớn: Đâu là mẫu quan trọng mà bạn đang quan sát?

☐ Tạo ra các nghi thức để giữ cho bạn luôn nhìn rõ về mục tiêu cuối cùng: hỏi xem liệu bạn có đang đạt được các tiến bộ trong việc đi từ ý tưởng đến kinh doanh không.

Chuyển giao việc

Kiểm chứng ra bên ngoài

Khi bạn thuê ngoài những gì bạn nên tự làm và học hỏi.

✘

– Việc thuê ngoài cho hoạt động kiểm chứng hiếm khi là một ý tưởng khôn ngoan. Kiểm chứng là một vòng lặp nhanh chóng giữa hoạt động kiểm chứng, học tập và điều chỉnh một ý tưởng. Một đơn vị thuê ngoài không thể đưa ra những quyết định nhanh chóng cho bạn và bạn có nguy cơ lãng phí thời gian và năng lượng vì việc thuê ngoài.

✔

☐ Chuyển các tài nguyên mà bạn dành cho một đơn vị thuê ngoài sang các thành viên trong nhóm.

☐ Xây dựng một đội ngũ kiểm chứng viên chuyên nghiệp.

“Cần có sự khiêm tốn để nhận ra chúng ta không biết tất cả mọi thứ, không được nghỉ ngơi trên vòng nguyệt quế và để biết rằng chúng ta phải tiếp tục học hỏi và quan sát. Nếu không làm được như vậy, chúng ta có thể chắc chắn một điều rằng các công ty khởi nghiệp ngoài kia sẽ sẵn sàng để thay thế chúng ta.”

Cher Wang

Đồng sáng lập HTC

4.2
Dẫn dắt thí nghiệm

Cải tiến mô hình kinh doanh

Ngôn ngữ

Các nhà lãnh đạo đang thực hiện việc cải tiến các mô hình kinh doanh hiện tại, cần nhận thức được về ngôn ngữ và giọng điệu của mình.

Theo thời gian, bạn có cơ hội phát triển thành một nhà lãnh đạo bởi vì bạn là một chuyên gia có kiến thức và giàu kinh nghiệm.

Khi bạn dẫn dắt các nhóm thông qua việc thí nghiệm trên một mô hình kinh doanh đã biết, hãy chú ý một thực tế rằng việc bạn nói nhiều có thể vô tình lấy đi mất quyền của các nhóm. Họ có thể cảm thấy như thể quyền quyết định của họ bị tước mất đi, ngay cả khi bạn chỉ đang đưa ra ý kiến của mình. Họ sẽ chờ bạn chỉ định các thí nghiệm cho họ, và điều này là không tốt.

Chịu trách nhiệm

Chịu trách nhiệm thường mang một ý nghĩa tiêu cực trong các tổ chức ngày nay, nhưng thực tế không cần thiết phải như vậy. Các nhóm không phải lúc nào cũng cần phải "chịu trách nhiệm" cho việc đúng thời hạn và đưa ra các tính năng. Mặc dù các tính năng là quan trọng, nhưng chúng là đầu ra (output), không phải là kết quả (outcome). Hãy nhớ tập trung vào các kết quả kinh doanh, đừng chỉ dừng ở những tính năng và thời hạn.

Nhóm của bạn cần có cơ hội để đưa ra một báo cáo về cách họ đang thí nghiệm và đạt được tiến bộ trong kết quả kinh doanh như thế nào. Với tư cách là một nhà lãnh đạo, công việc của bạn là

tạo ra một môi trường cho những cơ hội này xảy ra.

Dẫn giảng

Cách bạn tương tác với các nhóm trong khi cải tiến mô hình kinh doanh cũng rất quan trọng. Khi bạn phát triển trở thành một nhà lãnh đạo ở cấp cao hơn của tổ chức, bạn sẽ nhận ra rằng các kỹ năng dẫn giảng là bắt buộc.

Chúng tôi khuyên bạn nên tham gia các khóa học về dẫn giảng để nâng cấp trò chơi lãnh đạo của bạn lên. Có thể có nhiều tùy chọn khác nhau để cải tiến doanh nghiệp và thay vì chọn một, hãy sử dụng kỹ năng dẫn giảng để chọn nhiều thí nghiệm. Có bằng chứng định hình cách tiếp cận nào là tốt nhất cho doanh nghiệp của bạn.

✔

☐ “Chúng ta, về chúng ta, của chúng ta”

☐ “Bạn sẽ đạt được kết quả kinh doanh này như thế nào?”

☐ “Bạn có thể nghĩ ra 2-3 thí nghiệm bổ sung không?”

✘

– "Tôi, về tôi và của tôi"

– “Hãy cung cấp tính năng này theo đúng thời hạn.”

– “Đây là thí nghiệm duy nhất chúng ta nên chạy.

Phát minh mô hình kinh doanh

Cho phép trực giác dẫn bạn đến với một kết luận, cho dù có không hoàn hảo đến đâu - đây là phần “giữ vững quan điểm” (strong opinion). Sau đó - và đây là phần “lung lay” (weakly held), chứng minh rằng bạn sai.

— Paul Saffo

Giữ vững quan điểm, lung lay quan điểm

Việc phát minh ra các mô hình kinh doanh mới đòi hỏi sự thử nghiệm và cởi mở với những ý tưởng sai. Một cách để nghĩ về điều

này là từ cách tiếp cận "giữ vững quan điểm, lung lay quan điểm" theo quan điểm của Paul Saffo. Nó có nghĩa là bạn bắt đầu với một giả thuyết, nhưng hãy cởi mở trong việc chứng minh là nó sai. Nếu bạn chỉ đang cố gắng chứng minh rằng mình đúng, thì bạn sẽ dễ bị thiên kiến trong nhận thức của bản thân.

Ví dụ: khi tham gia một buổi đánh giá với các bên liên quan, các nhóm sẽ chia sẻ những gì họ đã kiểm chứng và hướng họ muốn đi. Nếu bạn dẫn dắt buổi đánh giá bằng các câu trả lời và bỏ qua tất cả những dữ liệu mâu thuẫn với ý kiến của bạn, thì đó sẽ là một cuộc họp gây bực bội cho mọi người. Điều này về cơ bản sẽ làm rõ văn hóa thí nghiệm mà bạn đang cố gắng xây dựng.

✔

☐ Mục tiêu học hỏi của bạn là gì?

☐ Những trở ngại nào tôi có thể gỡ bỏ để giúp bạn tiến bộ?

☐ Có cách nào khác để chúng ta có thể tiếp cận vấn đề này không?

☐ Bạn đã học được điều gì khiến bạn ngạc nhiên cho đến nay?

✘

– "Tôi không tin tưởng dữ liệu."

– "Tôi vẫn nghĩ đó là một ý tưởng hay và dù sao chúng ta cũng nên xây dựng nó."

– "Bạn cần nói chuyện với 1.000 khách hàng trước khi nói lên được điều gì."

– "Đây phải là một doanh nghiệp trị giá 15 triệu đô-la vào cuối năm tới."

Các bước lãnh đạo có thể thực hiện

Tạo một môi trường kích hoạt: thông qua quy trình, số liệu và văn hóa

Vai trò quan trọng của lãnh đạo trong việc giúp kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh chính là tạo ra môi trường phù hợp. Cung cấp cho mọi người đủ thời gian và nguồn lực để kiểm chứng ý tưởng qua nhiều lần. Các nhà lãnh đạo cần bỏ các bản kế hoạch kinh doanh và thay bằng các quy trình kiểm chứng, cũng như số liệu kiểm chứng phù hợp. Họ cần trao cho các nhóm quyền tự chủ để

đưa ra quyết định và bước sang một bên.

Loại bỏ chướng ngại vật và mở ra các cánh cửa: tiếp cận với khách hàng, thương hiệu, IP và các tài nguyên khác.

Các nhà lãnh đạo có thể xóa bỏ những trở ngại mà các nhóm sẽ gặp phải trong quá trình kiểm chứng ý tưởng kinh doanh, từ rào cản nội bộ, như thiếu khả năng tiếp cận chuyên môn hoặc với các tài nguyên chuyên ngành. Nhà lãnh đạo có thể mở ra cánh cửa cho phép các nhóm được tiếp cận với khách hàng khi có yêu cầu. Thật đáng ngạc nhiên, khi có rất ít đội ngũ phát triển và đổi mới của công ty có thể dễ dàng tiếp cận với khách hàng, để kiểm chứng cho những ý tưởng mới.

Đảm bảo bằng chứng mạnh hơn ý kiến: thay đổi cách đưa ra quyết định

Các nhà lãnh đạo đã quen với việc đưa ra quyết định dựa trên kinh nghiệm lâu năm và lý lịch chuyên môn sâu rộng của họ. Tuy nhiên, trong sự đổi mới và tinh thần doanh nhân, kinh nghiệm trong quá khứ thực sự có thể ngăn cản một cá nhân trong việc nhìn thấy và thích nghi với tương lai. Giờ đây bằng chứng đến từ việc kiểm chứng sẽ có sức mạnh hơn so với ý kiến. Vai trò của người lãnh đạo là thúc đẩy nhóm đưa ra một tình huống thuyết phục cho ý tưởng dựa trên bằng chứng, không phải dựa trên sở thích của người lãnh đạo.

Đặt câu hỏi thay vì cung cấp câu trả lời: giúp nhóm phát triển và điều chỉnh ý tưởng của họ.

Các nhà lãnh đạo cần nâng cao kỹ năng đặt câu hỏi để thúc đẩy nhóm của họ phát triển các giải pháp giá trị và mô hình kinh doanh tốt hơn, có thể thành công trong thực tế. Họ cần không ngừng tìm hiểu về các thí nghiệm, bằng chứng, các bài học và mô hình, dựa trên đó các nhóm xây dựng ý tưởng cho Giải pháp Giá trị và mô hình kinh doanh.

Tạo ra nhiều nhà lãnh đạo hơn

Đi trước nhóm của bạn nửa bước

Các nhà lãnh đạo cần đưa đội nhóm cùng đi chung trên cuộc hành trình, thay vì vô tình để họ lại phía sau. Hãy hình dung về đích đến cuối cùng mà bạn muốn cả nhóm đi đến đó, sau đó hãy nhìn ngược trở lại. Họ sẽ đi đến đích bằng cách nào? Đâu là những bước họ cần thực hiện? Đây là một mẹo nhỏ về nhận thức nhưng hiệu

quả. Các nhà lãnh đạo cần có ý thức về việc nhóm đang đứng ở đâu trong hiện tại và làm thế nào để hích nhẹ họ bước đi trên con đường đó. Tìm cơ hội để hướng dẫn họ thực hiện bước đầu tiên đó, trong những buổi gặp một - một theo lịch, khi họp cải tiến, hoặc những dịp trò chuyện ngoài giờ làm việc.

Hiểu bối cảnh trước khi đưa ra lời khuyên

Các nhà lãnh đạo cần lắng nghe chủ động và hiểu bối cảnh trước khi đưa ra lời khuyên cho các thành viên trong nhóm. Thực hành việc để các thành viên trong nhóm trình bày cho đến khi họ kết thúc. Khi có một khoảng dừng trong cuộc trò chuyện, hãy đặt câu hỏi làm rõ để đảm bảo bạn hiểu bối cảnh trước khi đưa ra lời khuyên. Đừng quá phấn khích vì bạn tìm ra được câu trả lời, và làm gián đoạn các thành viên trong nhóm khi họ đang nói. Bạn có thể đưa ra lời khuyên quá sớm và phân tích sai.

Hãy nói: "Tôi không biết"

Ba từ đơn giản này có thể tấn công vào nỗi sợ trong tim của các nhà lãnh đạo. "Tôi không biết". Chúng tôi thường hỏi các nhà lãnh đạo đâu là lần cuối cùng họ thốt ra ba từ này trước mặt nhân viên của mình. Các câu trả lời đi từ "Mới ngày hôm qua, sao bạn hỏi thế!" đến "Không bao giờ!". Đó sẽ là kiểu trả lời sau đáng lo. Hãy tưởng tượng cảm giác áp lực của việc lãnh đạo một tổ chức và bạn luôn phải có câu trả lời. Xác suất cao là bạn không có câu các câu trả lời. Khi xây dựng văn hóa đổi mới và tinh thần doanh nhân, việc hành động như thể bạn có tất cả các câu trả lời có thể là một thảm họa. Các nhóm sẽ nhanh chóng nhìn xuyên qua tấm màn che khi họ học cách chạy các thí nghiệm và tạo ra bằng chứng của riêng mình. Tệ hơn nữa, bạn có thể sẽ cảm thấy vị trí lãnh đạo của mình bị lung lay khi bạn bị chứng minh là sai. Thay vào đó, chúng tôi khuyên bạn nên tập nói ba từ, "Tôi không biết", khi bạn ở trong một tình huống mà bạn không biết. Nó sẽ giúp nhóm của bạn bắt đầu hiểu rằng bạn không có tất cả câu trả lời, và bạn cũng không nên có. Tiếp theo đó bằng câu hỏi "Bạn sẽ tiếp cận điều này như thế nào?" hoặc "Bạn nghĩ chúng ta nên làm gì?" Việc nói câu "Tôi không biết" sẽ giúp bạn làm gương về cách ứng xử mà những nhà lãnh đạo tương lai của bạn tạo ra sẽ noi theo.

"Một hệ thống xấu sẽ luôn đánh bại một người tốt."

W. Edwards Deming

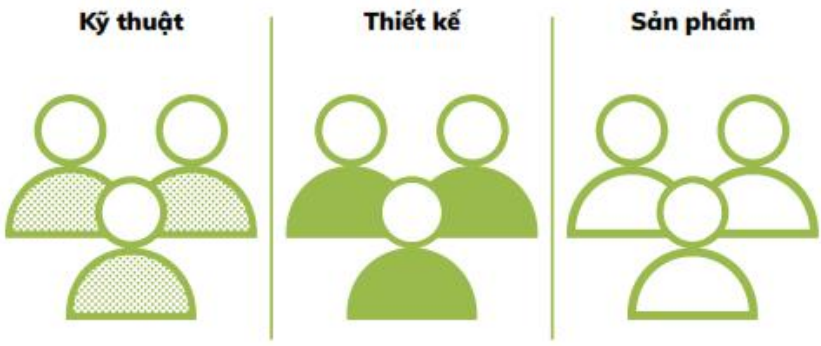
Giáo sư và tác giả

4.3
Tổ chức các thí nghiệm

Các nhóm cô lập (Silo) so với nhóm chức năng chéo

Phần lớn cách chúng ta cấu trúc trong các tổ chức ngày nay dựa trên thời đại công nghiệp. Trong quá khứ, bạn sẽ tạo ra một nhà máy để lắp ráp một sản phẩm, chẳng hạn như ô tô. Bạn chia nhỏ việc chế tạo một chiếc ô tô thành các nhiệm vụ, bạn tạo ra một dây chuyền lắp ráp và có các công nhân hoàn thành những nhiệm vụ giống nhau, một cách lặp đi lặp lại. Điều này có hiệu quả nếu bạn biết giải pháp, khi bạn có thể phân tích cách làm của mình để tạo ra giải pháp hiệu quả. Các tập đoàn ngày nay, không phải ngẫu nhiên, được mô hình hóa theo cùng một cách. Chúng ta tạo ra các dự án, chia nhỏ chúng thành những nhiệm vụ và phân công chúng theo các chức năng. Tổ chức theo chức năng có thể hiệu quả nếu bạn thực sự biết về vấn đề và giải pháp - và không có gì thay đổi.

Điều chúng tôi đã học được trong vài thập kỷ làm việc vừa qua, đó là hiếm khi chúng ta biết được giải pháp, đặc biệt là trong lĩnh vực phần mềm. Mọi thứ thay đổi một cách nhanh chóng. Rất nhanh. Vì vậy khái niệm về giải pháp đã được biết đến và không có gì thay đổi đang ngày càng trở nên ít phổ biến hơn trong thị trường ngày nay. Đây là lý do tại sao đã có một sự thay đổi từ các mô hình tổ chức truyền thống - những mô hình tổ chức cô lập theo chức năng (functionally siloed organization models) - sang các cách tiếp cận nhanh nhẹn hơn - một nhóm chức năng chéo (cross-functional team). Khi kiểm chứng các ý tưởng kinh doanh mới, thì tốc độ và sự nhanh nhẹn là bắt buộc. Các nhóm chức năng chéo có thể thích nghi nhanh hơn các nhóm cô lập theo chức năng. Trong nhiều tổ chức, các nhóm nhỏ, chuyên dụng, đa chức năng có thể vượt trội hơn so với những nhóm lớn và cô lập theo dự án.



Nhóm cô lập theo chức năng

Nhóm chức năng chéo

Suy nghĩ như một nhà đầu tư mạo hiểm

Một mô hình lỗi thời khác mà chúng tôi quan sát thấy trong các tổ chức liên quan đến hoạt động tài trợ. Nhiều tổ chức vẫn bám lấy những đợt tài trợ lớn, một phong cách tài trợ trong quá khứ, tài trợ theo năm. Điều này hạn chế nghiêm trọng sự uyển chuyển của tổ chức và khuyến khích hành vi xấu. Ví dụ: nếu bộ phận của bạn không chi tiêu hết ngân sách thì có khả năng ngân sách của bạn cho năm tài chính tiếp theo sẽ bị giảm. Do đó, ngân sách được chi không phải cho các hoạt động sẽ mang lại tác động mạnh mẽ nhất

cho tổ chức, mà sẽ trên tinh thần đảm bảo không còn tiền dư vào cuối kỳ. Tài trợ ngân sách hàng năm cũng giới hạn cơ hội đánh (at-bats) của bạn, thế nên thay vì tập trung thực hiện một cú đánh hoành tráng một-nhát-ăn-đủ, tốt hơn bạn nên đánh nhiều cú vừa sức mình. Đây là điều các tổ chức có thể học hỏi từ cộng đồng đầu tư mạo hiểm. Thật không may, mức độ kiên nhẫn và sự sẵn sàng cung cấp không gian cho các nhóm có phần hạn chế trong các tổ chức, như chúng tôi minh họa dưới đây.

Quỹ đầu tư mạo hiểm

8 –12 năm

20 – 30 công ty khởi nghiệp Không tham gia trực tiếp vào công việc cụ thể.

Quỹ tài trợ đổi mới

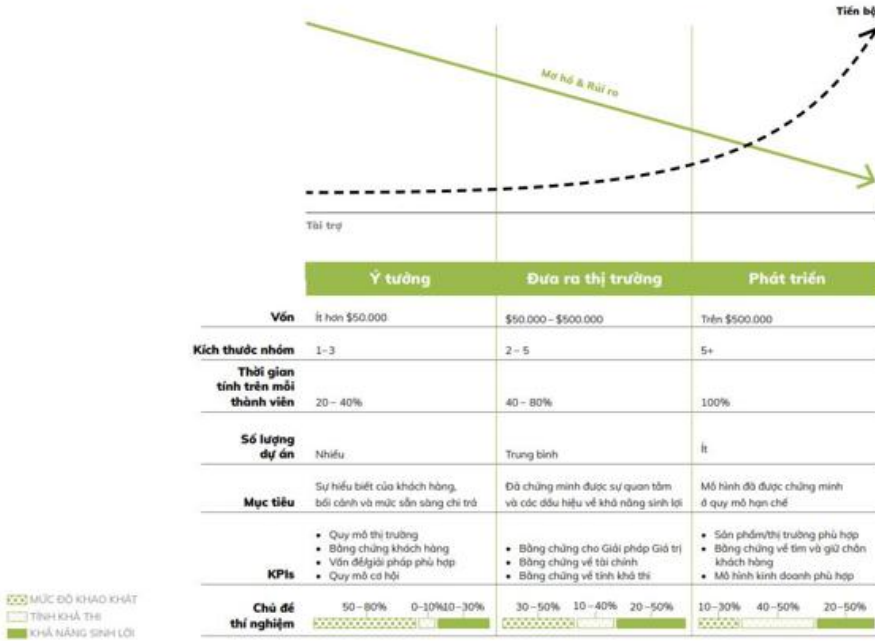
1 – 3 năm

5 –10 đội khởi nghiệp nội bộ

Tham gia trực tiếp vào công việc cụ thể.

Danh mục đổi mới

Trái ngược với ngân sách hàng năm, các tổ chức đang dần áp dụng cách tiếp cận theo kiểu đầu tư mạo hiểm hơn. Điều này giúp các nhà lãnh đạo tăng đầu tư vào một loạt các ý tưởng kinh doanh và nhân đôi những ý tưởng thành công. Điều này làm tăng đáng kể cơ hội đánh (at-bats) của bạn và cơ hội cho bạn tìm thấy một chú kỳ lân (ND: một công ty startup xuất sắc có giá trị hơn 1 tỷ đô-la), thay vì đặt vào 1-2 cược lớn.


Tiến bộ
Mơ hồ & Rủi ro
Tài trợ
Ý tưởng
Đưa ra thị trường
Phát triển
Vốn
Ít hơn $50.000
$50.000 – $500.000
Trên $500.000
Kích thước nhóm
1–3
2–5
5+
Thời gian tính trên mỗi thành viên
20 – 40%
40 – 80%
100%
Số lượng dự án
Nhiều
Trung bình
Ít
Mục tiêu
Sự hiểu biết của khách hàng, bối cảnh và mức sẵn sàng chi trả
Đã chứng minh được sự quan tâm và các dấu hiệu về khả năng sinh lợi
Mô hình đã được chứng minh ở quy mô hạn chế
KPIs
• Quy mô thị trường
• Bằng chứng khách hàng
• Vấn đề/giải pháp phù hợp
• Quy mô cơ hội
• Bằng chứng cho Giải pháp Giá trị
• Bằng chứng về tài chính
• Bằng chứng về tính khả thi
• Sản phẩm/thị trường phù hợp
• Bằng chứng về tìm và giữ chân khách hàng
• Mô hình kinh doanh phù hợp
Chủ đề thí nghiệm
50 – 80%
0 – 10%
10 – 30%
30 – 50%
10 – 40%
20 – 50%
10 – 30%
40 – 50%
20 – 50%
MỨC ĐỘ KHAO KHÁT
TÍNH KHẢ THI
KHẢ NĂNG SINH LỢI

Ủy ban đầu tư

Một khía cạnh quan trọng khác của việc tài trợ theo phương pháp đầu tư mạo hiểm là có một ủy ban nhỏ về đầu tư với khả năng lãnh đạo để dẫn dắt quy trình. Những nhà lãnh đạo trong tổ chức cần có quyền ra quyết định khi nói đến ngân sách, bởi vì họ sẽ giúp các nhóm tìm ra hướng đi từ giai đoạn ý tưởng, ra mắt và phát triển. Các quyết định tài trợ này thường diễn ra trong Lễ đánh giá các bên liên quan (xem trang 80). Mặc dù chúng tôi khuyến nghị những buổi đánh giá các bên liên quan nên được diễn ra hàng tháng, thì các quyết định đầu tư thường diễn ra trong khoảng thời gian 3-6 tháng, tùy thuộc vào dự án kinh doanh của bạn. Dưới đây là một số hướng dẫn khi bạn tạo một ủy ban đầu tư cho mình.

Thiết kế ủy ban

• *3-5 thành viên:* Giữ cho ủy ban có quy mô tương đối nhỏ để bạn có thể đưa ra quyết định và vận hành nhanh gọn.

• *Thành viên bên ngoài:* Cân nhắc việc thêm một thành viên bên ngoài hoặc một doanh nhân nhiệm trú (Entrepreneur in residence - EIR), người có thể giúp mang lại một viễn cảnh mới mẻ cho danh mục đầu tư. (ND: EIR là một vị trí được tạo trong doanh nghiệp mới thường là startup có cơ hội phát triển lớn mở giúp kết

nối doanh nghiệp với các quỹ đầu tư.)

• *Quyền ra quyết định:* Ủy ban nên bao gồm các thành viên có thể đưa ra quyết định liên quan đến phê duyệt và ngân sách.

• *Tinh thần doanh nhân:* Mặc dù các thành viên không nhất thiết phải có lịch sử khởi nghiệp, nhưng họ cần sẵn sàng để thách thức hiện trạng. Quá nhiều thành viên bảo thủ sẽ sớm kìm hãm sự phát triển của những phát kiến mới.

Tạo một thỏa thuận làm việc

Sau khi được tập hợp, hãy tạo một thỏa thuận làm việc cho ủy ban trước khi mời các nhóm trình bày những khuyến nghị của họ. Mọi người viết xuống và cùng đồng thuận với nhau các quy tắc sau:

• Đúng giờ: Các thành viên, ai cũng sẽ có lịch trình bận rộn, nhưng họ phải ưu tiên cho các nghi thức nhìn lại của các bên liên quan, nếu không các nhóm còn lại sẽ tự hỏi liệu các sáng kiến của họ có quan trọng không.

• Đưa ra quyết định trong cuộc họp: Các nhóm không nên rời khỏi buổi đánh giá mà còn phân vân rằng liệu họ có thể tiếp tục thực hiện hay không. Các nhóm nên cùng nhau đưa ra quyết định cuối cùng trước khi buổi đánh giá kết thúc.

• Để cái tôi ở ngoài cửa: đưa ra quan điểm của mình trong buổi đánh giá nhưng cũng sẵn sàng tiếp nhận các bằng chứng. Các nhóm sẽ mang đến các thông tin về thí nghiệm mà họ đã thực hiện và tiếp theo sẽ là như thế nào. Công việc của bạn là lắng nghe, không phải là bàn.

Nuôi dưỡng môi trường

Ủy ban này chịu trách nhiệm một phần trong việc nuôi dưỡng môi trường nhóm mà chúng tôi đã giới thiệu ở trang 10.

Không có sự giúp đỡ của bạn, các nhóm sẽ không thể duy trì theo thời gian ngay cả khi họ là nhóm có chức năng chéo và thể hiện hành vi ứng xử đúng đắn.

Là một ủy ban, hãy có kế hoạch để xem xét lại cách bạn sẽ giúp cho nhóm với những trở ngại mà họ đang gặp phải về:

• Thời gian.

- Đa nhiệm.
- Kinh phí.
- Hỗ trợ.
- Truy cập.
- Định hướng.

Lời bạt

Bảng chú giải từ ngữ

Hành động (Action)

Bước tiếp theo để tiến hành việc kiểm chứng và giảm rủi ro cho một ý tưởng kinh doanh; cung cấp thông tin để ra quyết định từ bỏ, chuyển hướng, lặp lại hoặc tiếp tục kiểm chứng.

Sắp xếp tương đồng (Affinity sorting)

Một bài tập được sử dụng để sắp xếp các ý tưởng và dữ liệu trong đó các ý tưởng được phân ra thành các nhóm hoặc chủ đề dựa trên mối liên quan của chúng với nhau.

Giả định (Assumption)

Một tuyên bố hoặc thực tế mà chúng ta tin là đúng; một tuyên bố trong đó chúng ta cho rằng nó là như vậy và không có bằng chứng hỗ trợ.

Bản đồ giả định (Assumptions mapping)

Một bài tập nhóm trong đó các giả định về mức độ khao khát, tính khả thi và khả năng sinh lợi được viết ra rõ ràng, và dựa trên đó mà quyết định sẽ được đưa ra.

Mô hình kinh doanh (Business Model)

Cơ sở lý luận về cách một tổ chức tạo ra, chuyển giao và nắm bắt giá trị.

B2B

Doanh nghiệp đến doanh nghiệp; trao đổi sản phẩm hoặc dịch vụ giữa các doanh nghiệp.

B2C

Doanh nghiệp đến người tiêu dùng; trao đổi sản phẩm hoặc dịch vụ giữa doanh nghiệp và người tiêu dùng.

Khung mô hình kinh doanh (Business Model Canvas)

Công cụ quản lý chiến lược để thiết kế, kiểm chứng, xây dựng và quản lý các mô hình kinh doanh (sinh lời và có khả năng mở rộng).

Yêu cầu hành động (Call to action)

Thúc giục một đối tượng thực hiện một hành động; được sử dụng trong một thí nghiệm để kiểm chứng một hay nhiều giả thuyết.

Chuyển đổi (Conversion)

Khi một khách hàng tương tác với quảng cáo của bạn và sau đó thực hiện một hành động có giá trị cho doanh nghiệp của bạn.

CSAT

Viết tắt của sự hài lòng của khách hàng (customer satisfaction).

Phát triển khách hàng (Customer development)

Quy trình bốn bước được sáng tạo bởi Steve Blank nhằm giảm rủi ro và sự không chắc chắn trong kinh doanh bằng cách liên tục kiểm chứng các giả thuyết cơ sở của một mô hình kinh doanh với khách hàng và các bên liên quan.

Lợi ích của khách hàng (Customer gains)

Các kết quả và lợi ích mà khách hàng phải có, kỳ vọng, khao khát hoặc mơ ước đạt được.

Hiểu biết khách hàng (Customer insight)

Những đột phá nhỏ hoặc lớn trong hiểu biết về khách hàng giúp bạn thiết kế các giải pháp giá trị và mô hình kinh doanh tốt hơn.

Đau đớn của khách hàng (Customer pains)

Những kết quả tệ hại, rủi ro, và những rào cản mà khách hàng muốn tránh, điển hình vì chúng ngăn cản họ hoàn thành một việc cần làm (tốt).

Hồ sơ khách hàng (Customer Profile)

Công cụ kinh doanh cấu thành phía bên phải của Khung giải pháp giá trị. Công cụ này giúp trực quan hóa những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của một phân khúc khách hàng (hoặc các bên liên quan) mà bạn dự định tạo ra giá trị.

Họp đứng hàng ngày (Daily Standup)

Một cuộc họp ngắn, tổ chức hàng ngày giúp nhóm biết được tình trạng của dự án; xuất phát từ Phương pháp Agile.

Mức độ khao khát (Desirability)

Khách hàng của bạn có muốn sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không? Bạn có bằng chứng cho thấy khách hàng khao khát một giải pháp cho vấn đề mà giải pháp giá trị của bạn đang nhắm đến.

Nhóm phân tán (Distributed team)

Một nhóm trong đó các thành viên làm việc từ xa, từ khắp các vị trí địa lý khác nhau.

Bỏ phiếu chấm (Dot voting)

Những người tham gia bỏ phiếu bằng cách đặt một "chấm" hoặc một nhãn dán bên cạnh các tùy chọn mà họ thích, số lượng các nhãn dán sẽ được sử dụng một cách hạn chế (còn được gọi là dotmocracy or multi-voting).

Bản đồ môi trường (Environment map)

Công cụ dự báo chiến lược để vẽ ra bối cảnh trong đó bạn thiết kế và quản lý những Giải pháp Giá trị và mô hình kinh doanh.

Nghiên cứu văn hóa hành vi (Ethnography)

Các nghiên cứu về con người trong cuộc sống hàng ngày, cũng như cách họ hành động.

Bằng chứng (Evidence)

Dữ liệu được tạo ra từ một thí nghiệm hoặc thu thập tại hiện trường. Cung cấp hoặc bác bỏ một giả thuyết (kinh doanh), hiểu biết về khách hàng hoặc niềm tin về một giải pháp giá trị, mô hình kinh doanh hoặc về môi trường.

Thí nghiệm (Experiment)

Một thủ tục để thẩm định hoặc bác bỏ một giải pháp giá trị hoặc giả thuyết về mô hình kinh doanh bằng cách tạo ra bằng chứng. Một thủ tục để giảm rủi ro và sự không chắc chắn của một ý tưởng kinh doanh.

Tính khả thi (Feasibility)

Bạn có thể xây dựng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn không? Bạn có các nguồn lực và cơ sở hạ tầng để xây dựng sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

Tính chính xác (Fidelity)

Mức độ chính xác mà nguyên mẫu tái tạo được so với sản phẩm hoặc dịch vụ. Mức độ chi tiết và chức năng trong nguyên mẫu.

Sự phù hợp (Fit)

Khi các yếu tố trong Bản đồ Giá trị của bạn đáp ứng những việc cần làm, đau đớn và lợi ích của phân khúc khách hàng của bạn và một số lượng lớn khách hàng, "thuê" giải pháp giá trị của bạn để đáp ứng cho những việc cần làm, đau đớn và lợi ích đó.

Yếu tố tạo lợi ích (Gain creators)

Mô tả cách những sản phẩm và dịch vụ tạo ra những lợi ích và giúp khách hàng đạt được những kết quả và lợi ích mà họ muốn, họ kỳ vọng, khao khát, hay mơ ước bằng cách hoàn thành một việc cần làm (tốt).

Giả thuyết (Hypothesis)

Niềm tin được rút ra từ một chiến lược, mô hình kinh doanh hoặc giải pháp giá trị, nó cần đúng với ý tưởng của bạn để có hiệu quả một phần hoặc toàn bộ, nhưng chưa được thẩm định.

Phương pháp lặp (Iterative approach)

Quá trình lặp lại một chu kỳ để mang đến một kết quả gần hơn với sự khám phá sau mỗi lần lặp lại.

Lên ý tưởng (Ideation)

Quá trình tạo ra và truyền đạt các ý tưởng trong một buổi họp nhóm.

Việc cần làm (Jobs to be done)

Những điều khách hàng cần, muốn hoặc khao khát để hoàn thành trong công việc và trong cuộc sống của họ.

Các chỉ số hiệu suất chính (KPI)

Giá trị có thể đo lường được cho thấy mức độ hiệu quả trong việc hoàn thành các mục tiêu để bạn thành công.

Khởi nghiệp tinh gọn (Lean Star tup)

Cách tiếp cận của Eric Ries dựa trên quy trình Phát triển Khách hàng để loại bỏ sự lãng phí và không chắc chắn từ quá trình phát triển sản phẩm, bằng cách liên tục xây dựng, kiểm chứng và học hỏi trong một quá trình có tính lặp lại.

Thẻ học tập (Learning Card)

Công cụ học tập chiến lược để nắm bắt những hiểu biết từ việc nghiên cứu và các thí nghiệm.

Số liệu (Metrics)

Một giá trị được đo lường định lượng, sử dụng cho việc theo dõi và đánh giá.

Sản phẩm khả thi tối thiểu (Minimum Viable Product - MVP)

Một mô hình của giải pháp giá trị được thiết kế riêng cho việc thẩm định hoặc bác bỏ một hoặc nhiều giả thuyết.

Thuốc giảm đau (Pain Relievers)

Mô tả cách các sản phẩm và dịch vụ xoa dịu đau đớn của khách hàng bằng cách loại bỏ hoặc giảm bớt những kết quả xấu, rủi ro và rào cản ngăn cản khách hàng hoàn thành một việc cần làm (tốt).

Sản phẩm và dịch vụ (Products and Services)

Các hạng mục mà giải pháp giá trị của bạn dựa trên đó và khách hàng có thể nhìn thấy trong cửa hàng trưng bày của bạn - nói theo một cách ẩn dụ.

Bảng tiến bộ (Progress Board)

Công cụ quản trị chiến lược để quản lý và theo dõi mô hình kinh

doanh và quy trình Thiết kế giải pháp giá trị, theo dõi những tiến bộ hướng đến một giải pháp giá trị và mô hình kinh doanh thành công.

Thiết kế mẫu (tính chính xác thấp/cao) - Prototyping (low/high fidelity)

Thực hành xây dựng các mô hình học tập thô sơ, nhanh chóng, và rẻ tiền để tìm hiểu sự khao khát, tính khả thi và khả năng tồn tại của những giải pháp giá trị và mô hình kinh doanh thay thế.

Người kinh doanh độc lập (Solopreneur)

Viết tắt của từ Solo Entrepreneur, (ý chỉ những người một mình tự xây doanh nghiệp).

Bên liên quan (Stakeholder)

Một người có lợi ích hợp pháp, có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi doanh nghiệp của bạn.

Bản đồ nhóm (Team Map)

Một công cụ trực quan được tạo ra bởi Stefano Mastrogiacomo giúp khích lệ sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm với nhau, để các buổi họp và việc trò chuyện được hiệu quả hơn.

Thẻ kiểm chứng (Test Card)

Công cụ chiến lược sử dụng trong việc kiểm chứng để thiết kế và tổ chức các nghiên cứu và thí nghiệm của bạn.

Hộp thời gian (Time Box)

Một khoảng thời gian xác định trong đó một nhiệm vụ phải được hoàn thành, xuất phát từ Phương thức Agile.

Thẩm định (Validate)

Việc xác nhận rằng một giả thuyết là hợp pháp, có căn cứ hoặc hợp lý.

Bản đồ giá trị (Value Map)

Công cụ kinh doanh hình thành phần bên trái của Khung giải pháp giá trị. Công cụ này giúp làm rõ cách mà sản phẩm và dịch vụ của bạn tạo ra giá trị cho khách hàng bằng cách xoa dịu đau

đơn và tạo ra lợi ích cho họ.

Giải pháp giá trị (Value Proposition)

Mô tả những lợi ích mà khách hàng có thể kỳ vọng từ các sản phẩm và dịch vụ của bạn.

Khung giải pháp giá trị (Value Proposition Canvas)

Công cụ quản lý chiến lược để thiết kế, kiểm chứng, xây dựng và quản lý các sản phẩm và dịch vụ, được tích hợp đầy đủ cùng với Khung mô hình kinh doanh.

Thiết kế giải pháp giá trị (Value Proposition Design)

Quá trình thiết kế, kiểm chứng, xây dựng và quản lý các giải pháp giá trị trong toàn bộ chu kỳ của chúng.

Khả năng sinh lợi (Viability)

Chúng ta có thể có lãi từ sản phẩm hoặc dịch vụ của mình không? Bạn có được bằng chứng cho thấy bạn có thể tạo ra nhiều doanh thu hơn chi phí từ sản phẩm hoặc dịch vụ của mình.

Lời cảm ơn

Cuốn sách này sẽ không thể ra đời nếu không có tình yêu và sự hỗ trợ của vợ tôi, Elizabeth. Cô ấy là điểm tựa cho tôi trong suốt những năm vừa qua và tiếp tục mang đến sự khích lệ cho tôi trên hành trình này. Các con của chúng tôi đã rất tuyệt vời trong suốt quá trình tôi viết quyển sách này, bọn trẻ mang đến cho tôi tình yêu thương và thời gian để tập trung cho công việc. Vì vậy, gửi đến Catherine, Isabella và James: Bố cảm ơn các con đã cổ vũ cho bố. Bố thật may mắn khi được làm bố của những em bé tuyệt vời.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến người đồng tác giả của tôi, Alex Osterwalder. Anh ấy đã cung cấp những chỉ dẫn xuất sắc, cũng như các bài học trong xuyên suốt cuốn sách này. Tôi rất vui và vinh dự khi có anh ấy như một phần của nỗ lực đầy tham vọng này. Tôi cũng muốn cảm ơn đến Alan Smith và toàn bộ đội ngũ Strategzer vì đã dành nhiều giờ và nhiều dịp cuối tuần của mình, cho việc tạo ra một cuốn sách được thiết kế đẹp đến thế.

Kiểm chứng ý tưởng kinh doanh được viết từ quan điểm rằng chúng tôi đang đứng trên vai của những người khổng lồ. Gửi đến tất cả những người đã ảnh hưởng đến suy nghĩ của tôi trong nhiều năm qua, mức độ lớn hay nhỏ, nhờ có bạn mà cuốn sách này đã ra đời.

Vì bạn đủ can đảm để đưa những suy nghĩ trong đầu bạn ra ngoài, cho mọi người được nhìn thấy.

Tôi muốn cảm ơn đến tất cả các bạn, những người đã tiếp tục thúc đẩy các ý tưởng này trong thực tế: Eric Ries, Steve Blank, Jeff Gothelf, Josh Seiden, Giff Constable, Janice Fraser, Jason Fraser, Ash Maurya, Laura Klein, Christina Wodtke, Brant Cooper, Patrick Vlaskovits, Kate Rutter, Tendayi Viki, Barry O'Reilly, Melissa Perri, Jeff Patton, Sam McAfee, Teresa Torres, Marty Cagan, Sean Ellis, Tristan Kromer, Tom Looy và Kent Beck.

Có rất nhiều thứ cần làm để có thể cho ra đời một quyển sách, và chúng tôi đã cố gắng hết sức để lặp lại việc kiểm tra nội dung nhiều lần trong suốt quá trình. Tôi muốn cảm ơn đến tất cả những người đã giúp chúng tôi hiệu đính và cung cấp các phản hồi sớm. Những hiểu biết của các bạn đã giúp định hình cho cuốn sách ngày hôm nay.

— David J. Bland 2019

TÁC GIẢ

David J. Bland

Người sáng lập, cố vấn, diễn giả

David J. Bland là một cố vấn, tác giả và là nhà sáng lập sống ở khu vực vịnh San Francisco. Năm 2015, ông đã tạo ra Precoil để giúp các công ty tìm thấy thị trường sản phẩm phù hợp bằng cách sử dụng khởi nghiệp tinh gọn, tư duy thiết kế và đổi mới mô hình kinh doanh. Ông đã giúp thẩm định các sản phẩm và dịch vụ mới tại các công ty trên toàn thế giới. Trước khi trở thành một nhà tư vấn, David đã dành hơn 10 năm trong sự nghiệp của mình cho việc mở rộng quy mô của những công ty khởi nghiệp về công nghệ. Ông tiếp tục cho đi bằng cách giảng dạy một số Mô hình Tăng tốc Khởi nghiệp cho cộng đồng khởi nghiệp ở Thung lũng Silicon.

@davidjbland

precoil.com

ĐỒNG TÁC GIẢ

Alex Osterwalder

Người sáng lập, diễn giả, nhà tư tưởng kinh doanh

Năm 2015 Alex đã giành được giải thưởng chiến lược của Thinkers50, đ ược gọi là "Giải Oscar về Tư duy Quản lý" của FT và hiện ông đứng thứ 7 trong số các nhà tư tưởng kinh doanh hàng đầu thế giới.

Ông là diễn giả chính thường xuyên tại các công ty Fortune 500 và tổ chức các buổi thuyết trình cho các trường đại học hàng đầu trên thế giới, bao gồm Wharton, Stanford, Berkeley, IESE, MIT, KAUST và IMD. Alex làm việc thường xuyên với các giám đốc điều hành cấp cao từ các công ty hàng đầu như Bayer, Bosch, WL Gore và Fortune 500 như Mastercard trong các dự án liên quan đến chiến lược và đổi mới.

@AlexOsterwalder

strategyzer.com/blog

TRƯỞNG NHÓM THIẾT KẾ

Alan Smith

Nhà sáng lập, thám hiểm, nhà thiết kế

Alan sử dụng sự tò mò và sáng tạo của mình để đặt ra các câu hỏi và biến các câu trả lời thành những công cụ đơn giản, trực quan, thực tế. Ông tin rằng các công cụ phù hợp sẽ đem đến cho mọi người sự tự tin để hướng đến những mục tiêu lớn và xây dựng những điều mang nhiều ý nghĩa. Ông đồng sáng lập Strategzer cùng với Alex Osterwalder, nơi ông làm việc với một nhóm những người truyền cảm hứng cho sản phẩm. Sách, công cụ và dịch vụ của Strategzer, được sử dụng bởi các công ty hàng đầu trên thế giới.

strategyzer.com

TRƯỞNG NHÓM THIẾT KẾ

Trish Papadakos

Nhà thiết kế, nhiếp ảnh gia, người sáng tạo

Trish có bằng thạc sĩ thiết kế từ Central St. Martins ở London và bằng cử nhân thiết kế từ Chương trình Chung Sheridan York (the York Sheridan Joint Program) ở Toronto.

Cô giảng dạy thiết kế tại trường cũ của mình, làm việc với các công ty đạt giải thưởng, ra mắt một số doanh nghiệp và đang hợp tác lần thứ tư với nhóm Strategzer.

@trishpapadakos

THIẾT KẾ BỔ SUNG

Chris White

Biên tập thiết kế

Alan và Trish muốn gửi lời cảm ơn đến Chris vì đã nhảy vào, góp sức lực thêm đáng kể ở giai đoạn về đích giúp cho dự án này được thành công.

MINH HỌA

Owen Pomery

Minh họa tự sự

Cảm ơn sâu sắc đến Owen vì sự kiên nhẫn và sẵn sàng lặp lại nhiều lần để truyền đạt được đúng các ý tưởng.

owenpomery.com

THIẾT KẾ BIỂU TƯỢNG

b Farias

Cộng tác viên

Các biểu tượng: nhóm, bóng đèn, lạm dụng báo cáo, bình thí nghiệm, con mắt, bánh răng, kính viễn vọng, hộp kiểm tra (Checkox), hình xương chéo, đích đến, giấy ghi chú, bảng điều khiển, ký hiệu thích, tấm kẹp giấy, đồ thị miếng bánh, sách hóa học, ghim bảng đồ, giải thưởng và mũ tốt nghiệp, được thiết kế bởi b farias đến từ the Noun Project.

thenounproject.com/bfarias

Strategzer sử dụng các công nghệ tốt nhất và thông qua việc huấn luyện để hỗ trợ bạn trong các thách thức của việc chuyển đổi và tăng trưởng.

Hãy khám phá những gì chúng tôi có thể làm cho bạn tại
Strategyzer.com

CHUYỂN ĐỔI

Tạo ra sự Thay đổi

Xây dựng kỹ năng tại thư viện khóa học Strategzer Cloud Academy.

Xây dựng giá trị cho khách hàng, giá trị cho doanh nghiệp của bạn, kiểm chứng các ý tưởng và một thư viện thí nghiệm chuyên sâu.

TĂNG TRƯỞNG

Tạo ra sự Tăng trưởng

Hệ thống hóa và mở rộng quy mô cho các nỗ lực tăng trưởng của bạn.

Chiến lược tăng trưởng, đánh giá sự sẵn sàng đổi mới, thiết kế kênh đổi mới, các sprint và số liệu.